



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

• • • •

Práctica profesional / Jairo Oswaldo Zuñiga Torres, / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5455-51-1

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO
© 2017, JAIRO OSWALDO ZUÑIGA TORRES

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres





Índice

UNIDAD 1 La práctica profesional en Administración de mercadeo

Introducción	7
Metodología	9
Desarrollo temático	10

UNIDAD 1 La empresa y su entorno

Introducción	20
Metodología	21
Desarrollo temático	22

UNIDAD 2 Importancia del diagnóstico empresarial

Introducción	32
Metodología	34
Desarrollo temático	35

UNIDAD 2 Diseño del diagnóstico empresarial

Introducción	43
Metodología	44
Desarrollo temático	46



Índice

UNIDAD 3 ¿Qué es un plan de empresa (PE)?

Introducción	64
Metodología	65
Desarrollo temático	66

UNIDAD 3 Modelos del plan de empresa

Introducción	71
Metodología	72
Desarrollo temático	73

UNIDAD 4 Evaluación de un Plan de empresa (PE)

Introducción	86
Metodología	87
Desarrollo temático	89

UNIDAD 4 Evaluación de un Plan de empresa (PE)

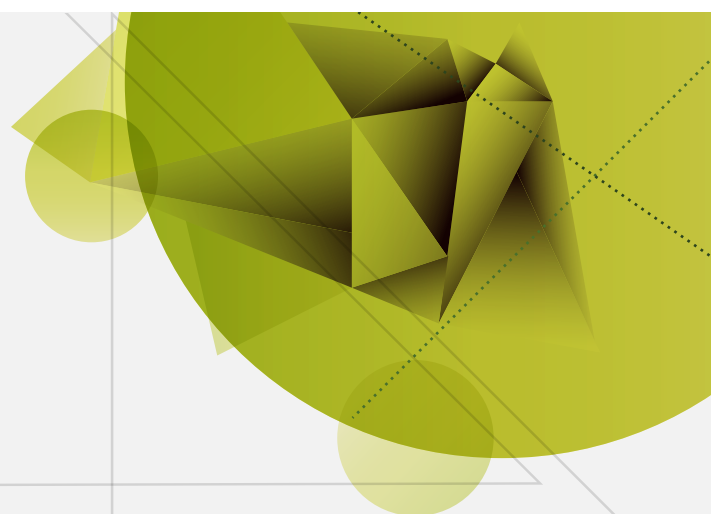
Introducción	94
Metodología	96
Desarrollo temático	97

Bibliografía	110
--------------	-----

1

Unidad 1

La práctica
profesional en
Administración de
mercadeo



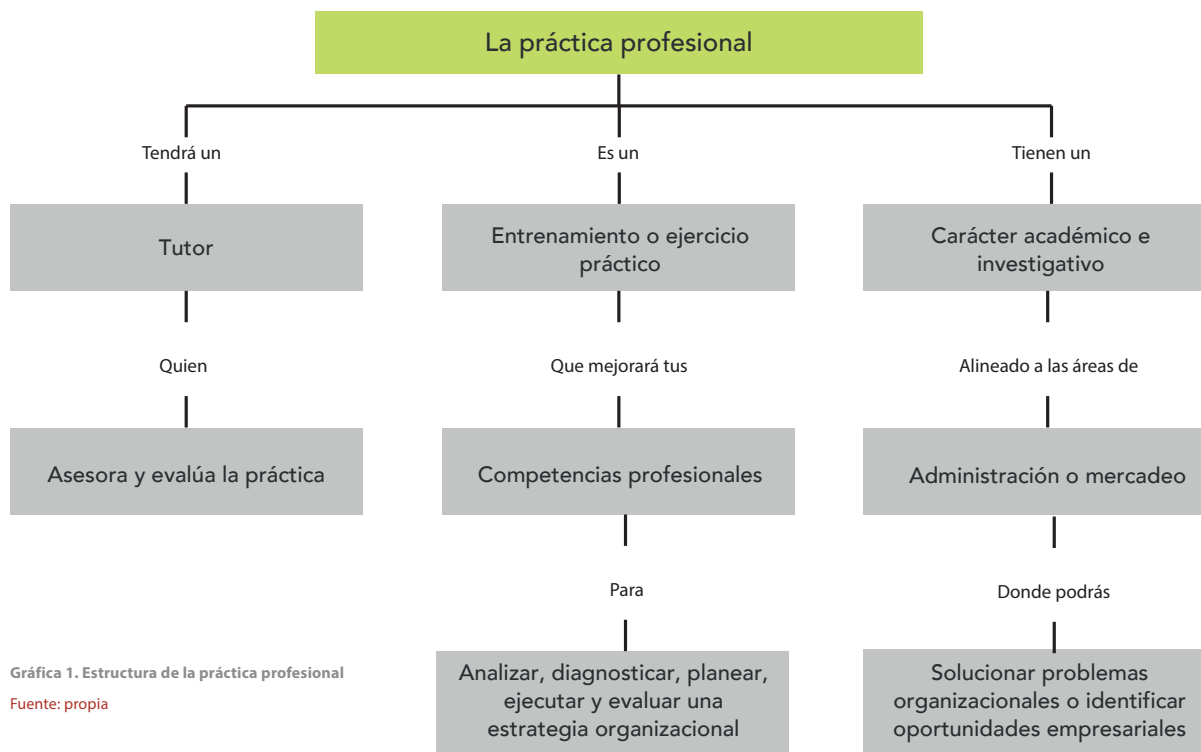
Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

Hoy en día, los profesionales ejercen su labor disciplinar bajo un contexto social, económico y político global competitivo; el cual exige que desde el espacio universitario se brinden las herramientas suficientes para fortalecer las competencias que se les demandará en un espacio organizacional.

La importancia de una práctica profesional (aplicada y especializada en el área administrativa o de mercadeo) radica en el reto que se genera para el estudiante, al verse familiarizado con los desafíos actuales para las organizaciones. En este escenario el estudiante puede optar por un proceso desde el campo administrativo liderando procesos empresariales o fortaleciendo actividades de planeación, ejecución, control o evaluación. Por otra parte el estudiante puede enfocar su práctica en el área de mercadeo, gestionando la solución a problemas del contexto como el aumento de ventas, la consecución de clientes, la estipulación de estrategias comerciales y de mercado, entre otras funciones vitales, para que la compañía responda a una viabilidad financiera y una sostenibilidad competitiva.



Gráfica 1. Estructura de la práctica profesional
Fuente: propia

Es así como la práctica se convierte en una oportunidad para el estudiante al identificar las diversas dinámicas de las organizaciones en las cuales puede desempeñar como profesional, y reconocer las características de la vida laboral, así como las funciones que más lo entusiasman dentro de una compañía.

Esta oportunidad podrá ser la puerta de entrada a un próximo empleo, o la experiencia más gratificante para reconocer su potencial, interactuar con el medio, identificar las fortalezas de la empresa y su gestión, o por qué no, la mirada para crear próximamente una importante compañía que aumente sus ingresos, mejore la calidad de vida y aporte al crecimiento de una nación en desarrollo.

Así, la práctica profesional abre las puertas para que tanto el estudiante, como los tutores, se acerquen a las organizaciones de la región, el país y muy seguramente, empresas en el ámbito internacional, realizando aportes significativos desde la administración de mercadeo a través de diversas acciones y proyectos que desarrolle en su rol de estudiante - practicante, con base en los conocimientos y las competencias que ha alcanzado gracias a la formación académica en el Fundación Universitaria del Área Andina.

Se debe realizar la lectura de la cartilla de manera autónoma y secuencial, teniendo en cuenta la estructura de su contenido. Las temáticas expuestas son de un enfoque teórico-práctico, por lo tanto la invitación es a analizar e interpretar la información contenida en la misma.

Se sugiere consultar el material complementario de la semana y realizar otras búsquedas a través de portales académicos, bases de datos, internet o bibliotecas virtuales antes de desarrollar las actividades propuestas.

La práctica profesional en Administración de mercadeo

La Fundación Universitaria del Área Andina, a través de su programa Administración de Mercadeo (modalidad virtual), tiene el compromiso de formar profesionales autónomos y críticos, conscientes de su rol social y de la incidencia de sus acciones como ser humano transformador, esto con el objetivo de complementar la formación profesional y fortalecer las competencias profesionales.

Es así que para el Área Andina, las prácticas profesionales se entienden como actividades académicas extramurales que forman parte integral del plan de estudios y que tienen como propósito afianzar los conocimientos teórico-prácticos mediante el desarrollo de una actividad propia del área de formación, bien sea dentro de una organización virtual o presencial (Fundación Universitaria del Área Andina).

Las prácticas que el estudiante realiza durante su proceso de formación tienen un carácter académico e investigativo, y deben ser pertinentes con las temáticas de los módulos considerados en el plan de estudios, para que puedan ser ejercidas en las áreas de administración o mercadeo, según la preferencia (Fundación Universitaria del Área Andina).

Este módulo busca que el estudiante adquiera

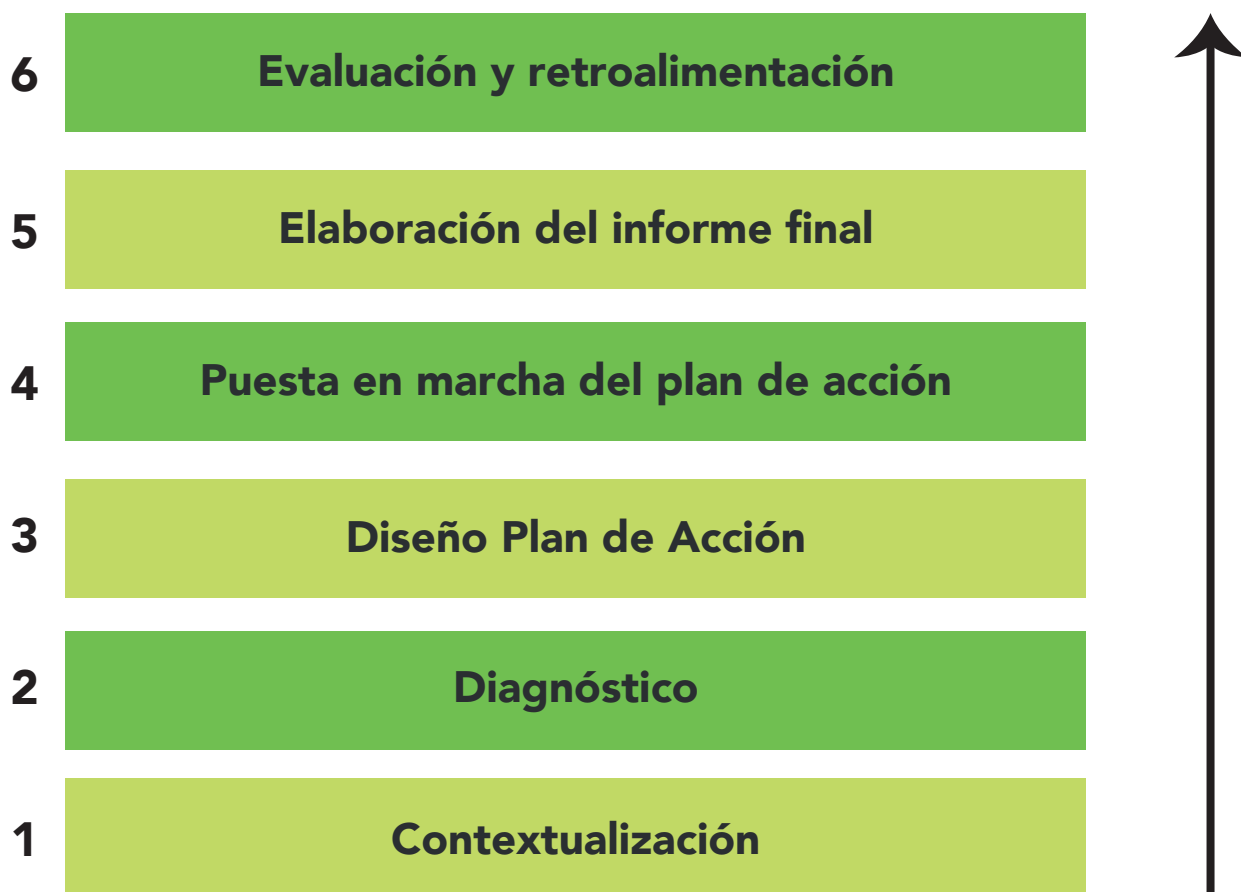
una experiencia en el ámbito empresarial, que le ayude a confrontar el aprendizaje alcanzado en el aula virtual y el desempeño práctico en el área organizacional, así como complementar los conocimientos disciplinares (Fundación Universitaria del Área Andina).

Por ser las prácticas profesionales un módulo dentro de la malla curricular, se debe cursar en su totalidad cada una de las actividades propuestas, ya que se deberá cumplir con los créditos determinados por el programa académico y obtener la nota aprobatoria de acuerdo a la escala establecida en el Artículo 17 del reglamento de prácticas.

La evaluación se hará de conformidad con la siguiente escala de cero punto cero (0.0) a cinco punto cero (5.0), siendo la mínima aprobatoria tres punto cinco (3.5).

Durante el desarrollo del módulo, el programa adjudicará un tutor a los estudiantes que cursan el módulo; tutor que cumplirá el rol de orientador académico, con el fin de asesorar la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de la práctica individual. Es así como el docente se convertirá en un consejero durante todas las fases de la práctica (Fundación Universitaria del Área Andina).

Los temas que se aborden en la práctica deben reflejar una actividad de investigación formativa, orientada hacia la solución de problemas en la empresa donde el estudiante se desempeñará en calidad de practicante. Por ello, las tareas a desarrollar deben ser pactadas de acuerdo a las necesidades de la organización y a los acuerdos que se establezcan para su ejecución entre el docente asesor, el estudiante practicante y el empresario. De esta manera la práctica se orienta en las siguientes etapas, de acuerdo a la ilustración que se presenta en la gráfica 2 (Fundación Universitaria del Área Andina).



Gráfica 2. Etapas de la práctica profesional en administración de mercadeo

Fuente: propia

La práctica se desarrollará dentro de un periodo académico con el equivalente en horas o créditos establecidos por el programa, en este caso, 3 créditos que desarrollarás en 8 semanas con sus respectivas fases de aprendizaje, como se explica en la gráfica 3 (Fundación Universitaria del Área Andina).



Gráfica 3. Ruta de aprendizaje

Fuente: propia

El docente asesor de la práctica será quien verifique el cumplimiento de los objetivos plasmados en la práctica, y le brindará una oportuna y completa retroalimentación a través de la plataforma, esta gestión, será reportada a la coordinación del programa mediante un informe escrito (Fundación Universitaria del Área Andina).

La práctica se puede reportar como no aprobada en caso de que en alguna fase del módulo el estudiante reporte alguna de las situaciones que se muestran en la gráfica 4.

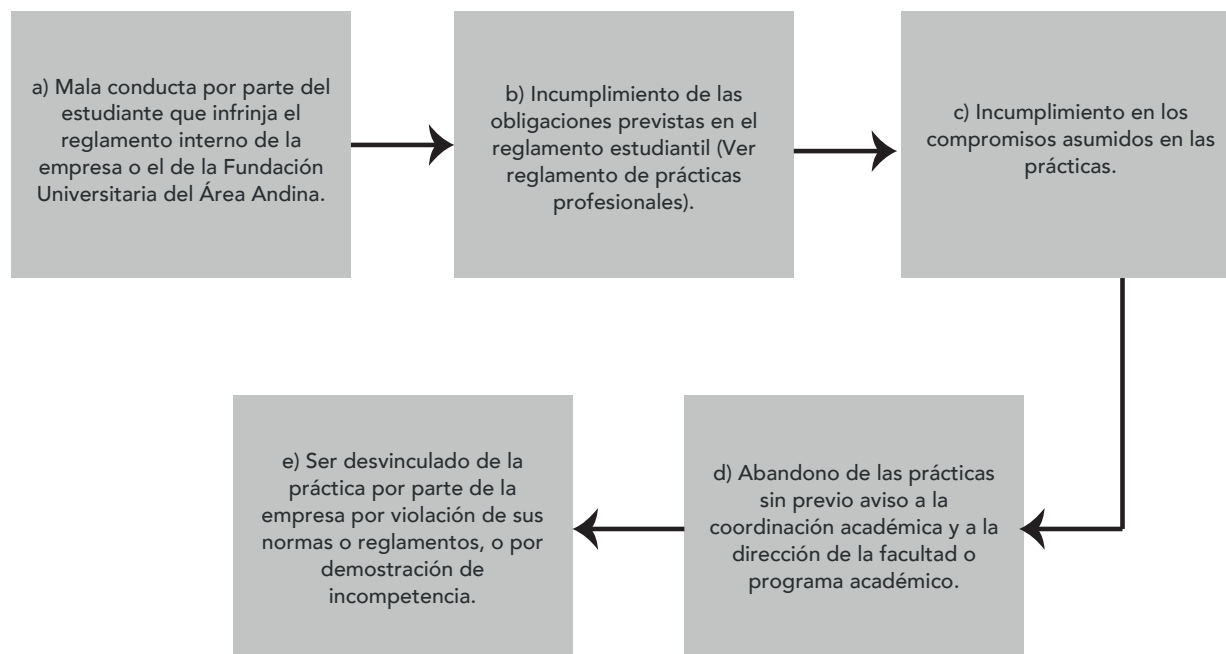


Gráfico 4. Causales para perder la práctica

Fuente: propia con base al reglamento interno de prácticas.

Deberes y derechos del practicante

Dentro del proceso de la práctica profesional se tienen unos derechos como pasante. A continuación, se relacionan los mismos (Fundación Universitaria del Área Andina).

Fuente: Fundación Universitaria del Área Andina. Acuerdo 023 del 31 de julio de 2007.

- Recibir trato respetuoso por parte del docente asesor, de los compañeros y del personal directivo y administrativo de la empresa donde realizas tu práctica.
- Recibir información oportuna y veraz sobre el reglamento establecido por la Fundación, así como el reglamento interno de la empresa donde realizarás las prácticas.
- Conocer el plan de trabajo con el cronograma de actividades establecido en el módulo.
- Conocer desde el inicio, los objetivos de las prácticas y los criterios de evaluación que le serán aplicados en el transcurso de la misma.
- Conocer oportunamente los resultados de las evaluaciones realizadas.
- Disponer de los equipos y elementos necesarios para la realización de las prácticas.

Así mismo, en el proceso teórico práctico, el estudiante cuenta con unos deberes que cumplir, entre ellos:

- Aceptar y acatar las políticas y reglamentos de la organización a la que te vincules, la cual está en la obliga-

ción de comunicárselos al suscribir el compromiso.

- Presentar las actividades propuestas dentro de las 8 semanas establecidas en el módulo.
- Presentar las evaluaciones establecidas en el módulo.
- Presentar, al finalizar las prácticas un informe que contenga una descripción del trabajo realizado, los aportes realizados a la empresa, apreciación personal y técnica sobre la empresa en el área en que tuvo lugar su práctica o, una propuesta de aplicación en alguna de las áreas de su conocimiento como aporte académico a la entidad que lo vinculó y como material para el centro de documentación de la Facultad y/o programa académico.
- Presentar, al finalizar las prácticas una propuesta para el mejoramiento de las prácticas.

Fuente: Fundación Universitaria del área andina. Acuerdo 023 del 31 de julio de 2007.

Objetivos de la práctica profesional

Objetivo general

Brindar al estudiante (practicante) una formación integral que trascienda las actividades teórico – prácticas desarrolladas en el aula virtual, por medio de la aplicación de sus conocimientos en contextos empresariales propios de su área profesional.

Objetivos específicos

- Establecer escenarios de participación profesional en el área de administración o mercadeo, que permiten a la comunidad académica interactuar social y académicamente con el sector empresarial.
- Generar espacios para que el practicante confronte los principios éticos del ejercicio profesional en situaciones reales que requieren la toma de decisiones en marcos empresariales.
- Vincular al aprendiz a la complejidad de la vida laboral para que reconozca las situaciones cotidianas a las que se debe enfrentar.
- Desarrollar la capacidad propositiva en el estudiante para dar soluciones oportunas y adecuadas en su contexto organizacional.
- Generar vínculos de cooperación entre universidad, empresa y estudiante a fin de aportar a la sostenibilidad región, país y sociedad.
- Promover procesos de autoevaluación en el aprendiz que le permitan interiorizar sus fortalezas y debilidades profesionales y personales en torno a su experiencia.

Perfil del practicante

El estudiante que inicie la práctica profesional, deberá mostrar su ética como futuro Administrador de mercadeo, responsable con el manejo de la información de la organización a la cual le presta su asesoría y apoyo profesional. Capaz de analizar y dar solución a las necesidades y problemas de la entidad, así como tener una disposición

investigativa para analizar, diagnosticar, planear y evaluar procesos corporativos.

Deberá desarrollar y fortalecer competencias, habilidades, aptitudes y actitudes profesionales en su campo disciplinario, como también hacer buen uso de las tecnologías de la información.

Beneficios del practicante

- Adquirir una experiencia profesional que enriquezca su hoja de vida académica y profesional.
- Practicar y fortalecer sus conocimientos, competencias y habilidades profesionales, bien sea en el área de la administración o el mercadeo, según sea su eje temático.
- Conocer la realidad empresarial que le permitirá desarrollar su capacidad de análisis y proposición ante las necesidades de la compañía.
- Vincularse en la realidad de su área profesional, desarrollando competencias disciplinares y valores para cumplir con responsabilidad social.
- Acompañamiento directo del tutor que lidera el módulo "Práctica empresarial".
- Recibir asesoría académica que le permita cumplir sus prácticas profesionales, así como acreditar su módulo.

Consejos para adelantar una buena práctica profesional

A continuación encontrará diez recomendaciones prácticas para realizar la práctica profesional:

1. **Ampliar las posibilidades:** antes de entrar a una práctica es necesario elegir teniendo varias opciones. Para ello, es fundamental contactar a las empresas enviando tu hoja de vida actualizada, postular en bolsas de trabajo, portales universitarios y contactar a empresas de reclutamiento. Lo anterior, te ayudará a tener variadas alternativas y no tomar la primera que aparezca.
2. **Preparación:** existen muchos rubros y empresas que entre los universitarios no se conocen y pueden ser excelentes lugares para realizar una práctica. Es recomendable utilizar la red propia de contactos –universidad e internet–, para averiguar en profundidad cuáles encajan con tus motivaciones como estudiante.
3. **Proyección:** la clave para hacer productiva una práctica es realizarla en una empresa y área de interés futuro. Para ello, es necesario tomarse el tiempo de ver dónde quiero estar en los próximos 2 – 3 o 5 años, y enfocar la práctica en ese sentido.
4. **Expectativas:** hay que tener claro cuáles son las expectativas de la empresa con respecto a la labor que se realizará en la práctica.
5. **Responsabilidad:** es un requisito mínimo cumplir de forma profesional en temas de puntualidad y plazos de entrega.
6. **Proactividad:** siempre será clave realizar más de lo que se solicita, ya que demuestra actitud y potencial de seguir creciendo en la empresa. “La actitud es siempre el factor diferenciador clave en una práctica, pues permite ir dejando una huella a la hora de ser considerado para una posición dentro de la misma empresa, o si solicitan referencias a la hora de un primer trabajo”. Rosende, L. Senior Consultant Sales &Marketing.
7. **Habilidades sociales:** es importante generar relaciones y buen trabajo en equipo, porque se pueden formar redes de contacto dentro de la organización. Esto ayuda a un posterior ingreso a la empresa.
8. **Mostrar interés por aprender:** se refleja exponiendo, en la medida de lo posible, con ideas propias, consejos y sugerencias al éxito de los proyectos encomendados.
9. **Pedir feedback:** la retroalimentación ayuda para identificar los puntos que se pueden mejorar y qué aspectos se desarrollaron de buena forma. Por ello, si éste no se comunica, es bien recibido solicitarlo.
10. **Ocuparse, en vez de preocuparse:** hay que centrarse en el ahora y en lo concreto, es decir, en aquello que necesita directa atención y respuesta inmediata. “La práctica es un proceso que se vive día a día. Cada jornada es diferente de la anterior y por ende, una nueva oportunidad que tiene el estudiante para aprender y avanzar”, afirma Benjamín Toselli.



Figura 2 tomada de:

<http://madrideducacion.es/blog/2013/10/responsabilidad/>

No olvide que la práctica será una oportunidad para proponer excelentes planes de acción si la organización así lo requiere. Se debe tener en cuenta que las empresas destacan de los practicantes su creatividad e innovación, ya que traen un nuevo aire a la empresa que permite abrir espacios para el análisis, la crítica constructiva y el aprendizaje mutuo.

Otro aspecto significativo es proponer estrategias realizables, que se ajusten a los presupuestos y recursos de la empresa, ya que el valor agregado que proviene de este trabajo, es generar la posibilidad de mejorar procesos y encontrar otras alternativas para la organización siendo viables. Y esto se logra cuando se lleva a cabo un buen diagnóstico, donde se reconocen todos los procesos, participantes y variables que intervienen en la empresa, así

como cuando se plantea un plan de acción oportuno que se ajuste a los recursos de la entidad.

Espero esta información le sea útil para dar inicio a la práctica empresarial, bien sea en una entidad que se desarrolle solo a través de la internet, o en una empresa de la región o área laboral actual.

Consejos para mejorar el desempeño durante la práctica profesional

A continuación encontrará algunos consejos para generar autorregulación del ejercicio de práctica, mostrarse propositivo frente a las diferentes situaciones que surgen en la organización y encontrar en este escenario una oportunidad de crecimiento laboral, profesional, familiar y social.

Levántate temprano

Empezar a trabajar antes es una gran técnica para aprovechar mejor el día. Si eres de los primeros en llegar a tu lugar de trabajo podrás comenzar tu jornada con menos distracciones (saludos innecesariamente largos, llamadas telefónicas inoportunas, entre otras), lo que te permitirá concentrarte en lo que necesitas hacer. Ciertamente, es difícil de llevar a la práctica, pero ten confianza en su efectividad.

Planifica tu jornada

La mejor forma de sacar provecho a tu día laboral es planificándolo. Dedicar entre 20 y 40 minutos diarios a esta tarea y, por ningún motivo, pienses que es tiempo perdido. Todo lo contrario: la definición de una buena agenda de trabajo te permitirá priorizar con certeza y avanzar en los temas realmente importantes.

Si lo haces día con día, finalmente mejorará tu “visión global” sobre tus tareas y serás capaz de anticipar reuniones difíciles o identificar nuevas tácticas para mejorar tu desempeño. Si llegas temprano, esos minutos de concentración serán tu mejor aliado al momento de planear tu día.

Ataca primero las tareas más difíciles

Prioriza y enfrenta a las tareas más complejas lo más pronto que puedas. Al iniciar la jornada tus niveles de concentración son mejores y tienes más energía.

Resultado: resuelves los temas más difíciles con mayor rapidez y efectividad. La otra cara de la moneda es dejar todo para el final y arriesgarte a cometer errores por no estar en tus mejores condiciones físicas y mentales.

Dedícate a atender un tema a la vez

Si crees que ser multitareas es una ventaja, estás equivocado. La correcta planificación de tus actividades y la firme decisión de atacar primero las tareas más difíciles te permitirá, acto seguido, tener la capacidad para atender un solo tema cada vez.

El objetivo es que realmente te concentres para resolver problemas o planear nuevos negocios o procedimientos. Además, lo harás en menos tiempo. En lo posible, evita distracciones y guíate por tu agenda de trabajo.

Descansa cada cierto tiempo

Cuando planifiques tu día, deja algunos espacios en blanco para descansar. Tu cuerpo y tu mente necesitarán pausas para recuperar energía.

Recuerda que descansar no es sinónimo de perder el tiempo. Puedes leer tu periódico preferido durante 15 ó 20 minutos, tomar un café al aire libre o tener una charla agradable. No abuses de las pausas y evita interrumpir a otras personas mientras te distraes.

Aprende a decir que no

Aunque suene lógico, un gran secreto para concentrarte en lo realmente importante es desatender las tareas intrascendentes. Si no aprendes a decir que no, es muy probable que tu agenda se llene de temas que quitan mucho tiempo y generan pocos beneficios para la empresa y para ti. Todo ello, sin contar el hecho de que toda tarea innecesaria ni se paga ni se agradece. Sé fiel a tu planificación y no te canses sin sentido.

Ordena tu lugar de trabajo y tu computadora

Tu espacio de trabajo, muy probablemente, tiene dos caras: una real (tu oficina, la planta, etc.) y una virtual (tu computadora). Y es imposible ser eficiente si este entorno está tan desordenado que puedes perder decenas de minutos buscando un archivo o ese documento importante que alguien dejó sobre tu escritorio.

No se trata de “olvidar” todo en cajones o carpetas electrónicas para que se vea bonito. El único propósito de trabajar en un espacio ordenado es facilitar tu desempeño y, si es posible, estimular tu creatividad.

¿Necesitas estar siempre disponible?

Las tecnologías de comunicación -léase correo electrónico, messenger, smartphone, redes sociales y buzón telefónico- son muy útiles si sabes administrarlas correctamen-

te. Pero ojo, pueden transformarse en los peores enemigos de tu eficiencia.

Consejo: evita las distracciones de estar siempre online y aprende a utilizar con medida estos servicios.

Divide tareas en actividades más pequeñas

Empieza cada día priorizando actividades, escribiendo y agendando cada una. Al separarlas en tareas más sencillas y cortas, tu cerebro responde mejor, disminuyes el estrés y alcanzas tus metas más rápido.

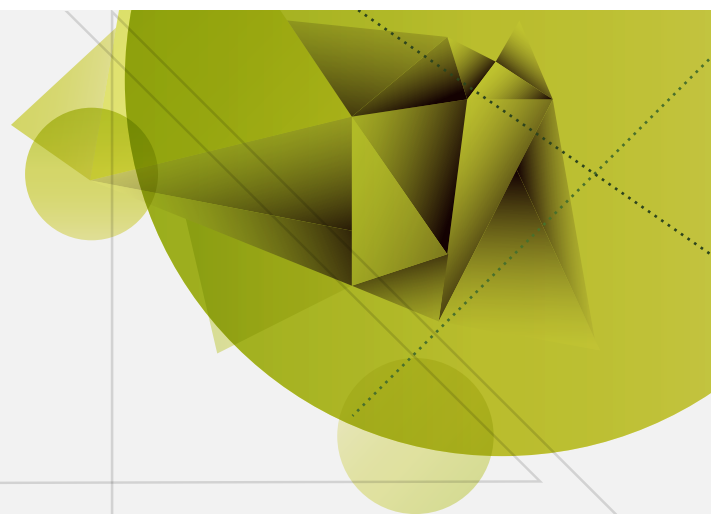
Delega responsabilidades

Aquellas tareas que no te generen ganancias o que sólo te quiten tiempo délaselas a alguien de tu equipo o contrata servicios de outsourcing. No lo veas como un gasto, sino como una inversión.

1

Unidad 1

La empresa y su
entorno



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

Hoy en día, reconocer el entorno empresarial es el primer paso que se debe realizar para poder adelantar un diagnóstico organizacional, y posteriormente un plan de acción que genere oportunidades de crecimiento y proponga soluciones eficaces a las oportunidades de mejoras corporativas. Por ello, es relevante la identificación y caracterización de la naturaleza y estructura de la organización, así como sus variables externas en los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales, y variables internas con los clientes, productos, competidores y factores intrínsecos empresariales.

Es así como en la presente unidad se encuentran una serie de consideraciones para reconocer el marco general corporativo, y poder tener una importante base informativa para el posterior diagnóstico y plan de acción, actividades que se desarrollarán en las unidades 2 y 3, para el cierre de un informe en la unidad 4 con su respectiva retroalimentación.

Se debe realizar la lectura de la cartilla de manera autónoma y secuencial, teniendo en cuenta la estructura de su contenido. Las temáticas expuestas son de un enfoque teórico-práctico, por lo tanto la invitación es a analizar e interpretar la información contenida en la misma.

Se sugiere consultar el material complementario de la semana y realizar otras búsquedas a través de portales académicos, bases de datos, internet o bibliotecas virtuales antes de desarrollar las actividades propuestas.

La empresa y su entorno

Concepto de empresa

Se entiende la empresa como una organización cuyo objetivo se centra en satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo productos de diversa naturaleza en contra-prestación a un precio.

Para fijar los límites del mercado se debe distinguir entre:

- **Geográfico:** entendido como la delimitación geográfica del entorno de actividad de la entidad.
- Conceptual: delimitación conceptual del mercado, se refiere a la delimitación de personas o entidades potencialmente usuarias de los productos o servicio (Marín, E).

En Colombia, de acuerdo con la Ley 590 de 2000, dedicada al fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, las PYMES se clasifican así:

- **Microempresa:** personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Pequeña empresa:** personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 sa-

larios mínimos mensuales legales vigentes.

- **Mediana:** personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Es así como en toda compañía (mediana, grande o pequeña), de cualquier tipo, se concentran 3 elementos indispensables para que pueda realizar su actividad, entre los que se encuentran:

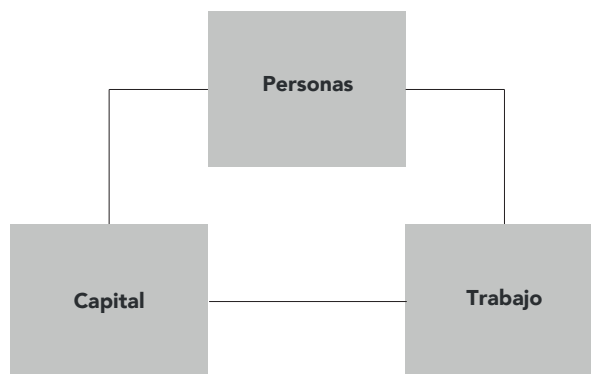


Gráfico 2. Elementos de la empresa

Fuente: propia

A continuación se describirán los elementos y sus funciones dentro de una organización:

El factor personas está representado en los propietarios, administradores y todos los empleados que laboran en la empresa.

El capital está constituido por los aportes que hacen los propietarios de la empresa y puede estar representado en dinero en efectivo, mercancías, maquinaria, muebles y otros bienes.

El trabajo es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo de la empresa, el cual puede ser la producción de bienes, la compra-venta de mercancías o la prestación de un servicio.

Gráfico 2. Elementos de la empresa

Fuente: propia

Objetivos de la empresa

Los fines de toda organización son alcanzar los objetivos para los que se creó. Esto aplica para empresas de carácter privado, social o individual, su objetivo será siempre adquirir el máximo beneficio, en concreto, ganar más utilidades (BCV).

Existen entre no lucrativos como agremiaciones deportivas, organizaciones no gubernamentales, entre otros, cuyo fin se dirige a apoyar actividades de orden humanitario o cultural, entre muchos intereses más altruistas.

Así mismo, la entidad presenta unos objetivos secundarios, divididos en: (i) internos: que buscan prestar un servicio o vender un bien útil o crear y mantener una estabilidad laboral y justa para sus empleados. Y otras (ii) externas): que quieren conseguir precios asequibles, donde su producto sea de calidad, ofreciendo respaldo y garantía.

Funciones de la empresa

Toda organización tiene una serie de funciones, estas tiene una mayor o menor importancia, esto va de acuerdo a su tamaño, producto o negocio. Entre las funciones comunes encontramos las siguientes (BCV):



Gráfico 3. Funciones comunes de la empresa

Fuente: propia

Entre las funciones específicas se destacan:



Gráfico 4. Funciones específica de la empresa.

Fuente: propia

Y finalmente, otras funciones que la organización presenta son:

Técnica: donde se elabora un producto de calidad a buen precio para que resulte competitivo en el mercado (específicamente en fábricas).

Seguridad: velar por el buen desarrollo y privacidad de la tecnología empleada en el diseño y elaboración de productos.

I+D+i (investigación + desarrollo tecnológico+innovación).

Gráfico 5. Otras funciones de la empresa

Fuente: propia

Sin el correcto funcionamiento de estas áreas, la empresa no alcanzaría los objetivos planteados. Dichas funciones están vinculadas a la organización, y por ello, son coordinadas e interrelacionadas.

Elementos de la empresa

Se entiende como elemento o capital aquel recurso que usan las entidades para alcanzar sus objetivos. Se pueden dividir en elementos internos y externos.

Los elementos internos hacen referencia al capital de la empresa, se vislumbran los siguientes (BCV):

Terrenos, construcción e instalaciones:

son edificaciones y unidades complejas incluida en el proceso productivo (incluye sistemas informativos).

Maquinaria y transporte interno:

son aparatos necesarios para fabricar productos. Los medios de transporte son destinados al traslado de personal, animales o cosas, como furgones, camiones, helicópteros, etc.

Existencias:

materias primas o mercancías que dispone la empresa para desarrollar su objetivo.

Dinero:

medios líquidos disponibles y saldo depositados en las entidades de créditos a favor de la empresa.

Cliente y deudores:

personas físicas y/o jurídicas que han adquirido créditos diversos con la empresa y que han de cancelar.

Los elementos o recursos inmateriales son:



Gráfico 7. Elementos inmateriales

Fuente: propia

El talento humano cuentan con:



Gráfico 8. Recursos

Fuente: propia

La empresa debe estar preparada para asumir los cambios que se producen en el entorno. Las variables que pueden afectar positiva o negativamente a la organización se ilustran en el gráfico 9.

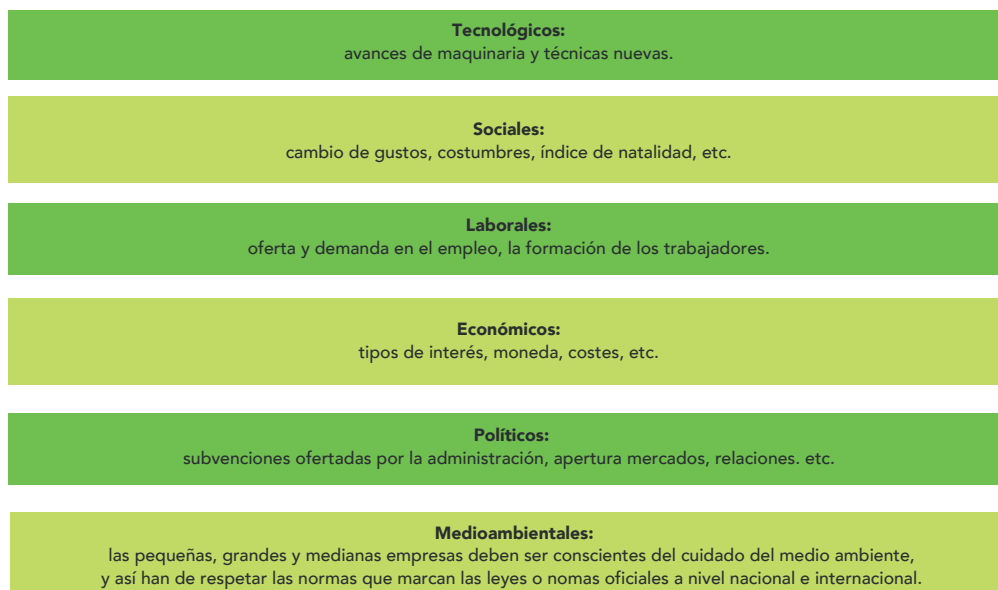


Gráfico 9. Variables exógenas

Fuente: propia

De acuerdo con su actividad, las empresas pueden ser:



Gráfico 10. Variables por actividad

Fuente: propia

De servicios por su **procedencia capital** pueden ser.



Gráfico 10. Tipos de empresas

Fuente: propia

Tipos de actividades empresariales

- **Empresas agropecuarias:** se encargan de explotar recursos agrícolas y pecuarios.
- **Empresas mineras:** se encargan de extraer minerales del subsuelo.
- **Empresas industriales:** se encargan de hacer la transformación de materia prima en productos de consumo.
- **Empresas comerciales:** se encargan de comercializar productos o bienes.
- **Empresas de servicios:** se refiere a aquellas empresas que se encargan de brindar un servicio a la sociedad.

El entorno de la organización

Es importante el análisis del entorno empresarial, pues permite reconocer los distintos factores (internos y externos) que afectan la entidad. Esta revisión organizacional comprende aquellas variables y / o actores que afectan la capacidad la administración empresarial, estos factores se dividen en:

- **Macro-entorno:** Fuerzas externas que influyen en el micro-entorno. Estas contemplan factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales. Dichos estudios suelen ser encontrados en observatorios estatales o regionales, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las Cámaras de Comercio, entre otras entidades que hacen dichas investigaciones. Los elementos que corresponden al macro entorno se resumen en la gráfica siguiente:



Gráfico 12. Variables del macro-entorno

Fuente: propia

- **Micro-entorno:** Diversas influencias, relacionadas con la empresa, afectan o modifican su capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes; de este modo analizar el Micro – Entorno permite visibilizar las potencialidades de los clientes, la competencia, los intermediarios y los proveedores dando a la empresa la opción real de competir.

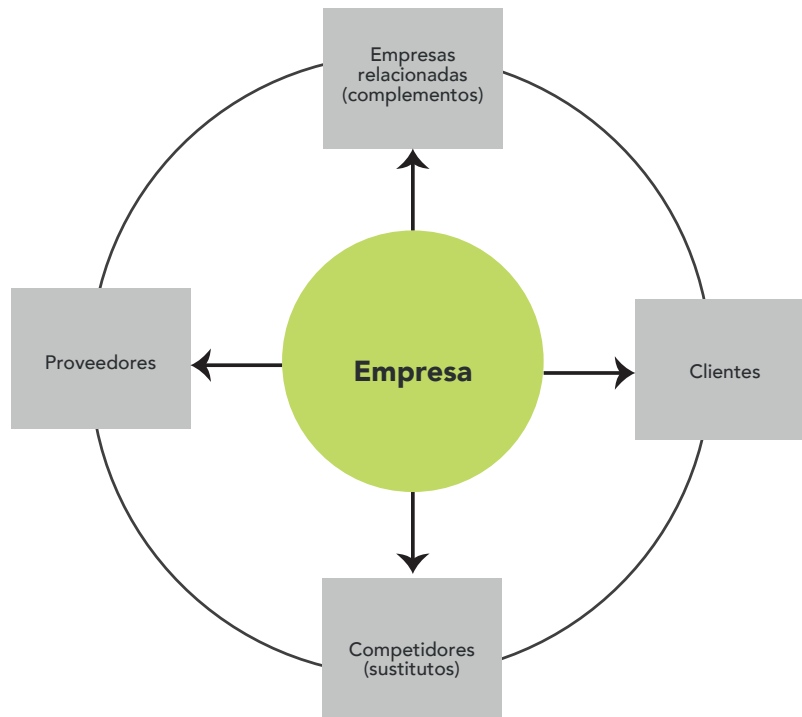


Gráfico 12. Variables del macro-entorno

Fuente: propia

- **Clientes y/o consumidores:** Se trata de determinar quiénes son o serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser empresariales o sujetos consumidores (consumidores finales) o clientes industriales, que según el origen de capital, pueden ser de carácter público, privado o mixtas. Por su objeto social, con o sin ánimo de lucro (administraciones públicas o asociaciones, fundaciones etc.) Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.
- **Competencia:** Se entiende por competencia directa a aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus demandas, y por qué tienen éxito o por qué no.
- **Intermediarios:** Se entiende por intermediarios a aquellos agentes del mercado que son o serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.
- **Proveedores:** Son proveedores aquellas personas públicas o jurídicas que influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar.

2

Unidad 2

Importancia
del diagnóstico
empresarial



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

En esta segunda unidad se aborda la fundamentación, diseño y preparación para la realización de un diagnóstico empresarial. Por esta razón es importante que el estudiante se sitúe en una organización real para llevar a cabo la relación teoría-práctica que se orienta en este espacio de formación y de esta manera pueda generar una reflexión crítica sobre su ser y hacer como profesional.

El diagnóstico como herramienta de gestión en las organizaciones, en muchas ocasiones responde a motivaciones consideradas extraordinarias o imprevistas. Expresión que equivale a decir que la realización de un diagnóstico no hace parte de la cultura y procesos de gestión en varias empresas, pues la puesta en práctica de esta estrategia requiere de una inversión de tiempo, dinero y talento humano, por mencionar algunos aspectos a considerar en el momento de preparación por parte de los directivos, funcionarios, líderes y comunidad en general.

No se puede desconocer que con la incursión de los sistemas de gestión de calidad, los procesos de acreditación y de internacionalización, muchas empresas en Colombia y en otras naciones han optado por invertir en un proceso de esta naturaleza para cualificar y potencializar su competitividad y productividad; generándose así una cultura del diagnóstico, la evaluación y el seguimiento permanente. Esta situación ha instaurado con el tiempo, una cultura de la autoevaluación y de la evaluación externa o de consultoría, por esta razón es necesario que el estudiante – practicante asuma un rol de líder y gestor de este proceso (diagnóstico) preferiblemente en una empresa que le sea familiar y a la cual tenga acceso a la información, para que ésta sea de fácil manejo.

Otro aspecto a tener en cuenta en el diseño de un diagnóstico empresarial, es la consideración de una de las tendencias de la economía actual con mayor impulso y que genera reto en la gestión para los administradores futuros; es el caso del comercio en red. En el siguiente cuadro comparativo se presenta de manera sucinta algunas de las implicaciones que tiene esta forma de acceder a productos y servicios en la actualidad, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Aspectos a considerar	Economía tradicional	Economía digital
El manejo de la información	Físico, tangible, de acceso restringido en ocasiones.	Se procesa en bits, esta al disposición de
Los bienes	Tangibles.	Digitales.
El consumo	Uno a uno.	Es masivo, en red, en colectivo.
El comprador	Individuo estático.	Es co-creador, es un colaborador que da valor a lo que compra.

Tabla 1. Economía en línea

Fuente: propia

Para concluir, el estudiante practicante en su rol de consultor interno o externo, juega un papel relevante en el escenario empresarial y de práctica, pues su formación vigente y abierta a otras formas de entender la realidad organizacional le será complementaria al plan curricular que a lo largo de su profesionalización ha ido capitalizando.

Para el abordaje y desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está diseñada para que el estudiante - profesional adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera pueda orientar su práctica y fortalecer su desempeño en una organización previamente seleccionada. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el ejercicio del diagnóstico organizacional. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en cuenta otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral que antecede a su profesionalización. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y dialogo con el docente que orienta la práctica para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

Importancia del diagnóstico empresarial

¿Qué es diagnóstico empresarial?

Teniendo en cuenta su etimología (Forma de las palabras y significado) la palabra “diagnóstico” proviene de la unión de tres vocablos griegos.

Diag	Gnosis	Tico
Prefijo	Sinónimo	Sufijo
A través de	Conocimiento	Relativo a

De esta manera, hacer un diagnóstico equivale a pronosticar o dar un juicio de valor sobre un hecho o situación teniendo en cuenta la relación entre unos antecedentes o datos que se han sistematizado; realizando un proceso lógico, frente a la realidad observada en la organización y que establece una oportunidad de mejora.

En la cotidianidad es frecuente la realización de diagnósticos, constantemente se participa de los mismos. En una consulta médica por ejemplo, la acción inicial del profesional es la de recolectar o indagar datos sobre el estado de salud del paciente (antecedentes), luego relaciona esta información con nuevos datos que constituye durante su examen y finalmente toma una decisión y resuelve un tratamiento (proyección).

Observa atentamente la imagen que se propone a continuación, luego responde de manera sucinta cada una de las preguntas:

- ¿De qué manera se relaciona este ejemplo con un contexto organizacional particular?
- ¿Ha conocido experiencias de toma de decisiones sin revisión previa y detallada de los antecedentes y/o causas que conducen a la misma?
- ¿Qué valor tiene los resultados de un diagnóstico para la persona que consulta este servicio?



Figura 1. Diagnostico

Fuente: http://3.bp.blogspot.com/-dOJO51_vFD0/T16P_OXRCI/AAAAAAAAAFI/6JaBaEuqYwU/s400/BLOG%2Bventas%2Bpara%2Bel%2Bcrecimiento%2Bempresarial,%2Bdiagn%C3%B3stico%2Bm%C3%A9dico.jpg

Otro ejemplo, refiere a una entrevista de trabajo. El rol del psicólogo es el de recoger, sistematizar y analizar la mayor cantidad de información posible sobre el aspirante; para tomar una decisión de acuerdo al perfil que se requiere y de esta manera ocupar una vacante.

En un supermercado un ama de casa, de manera sencilla, diagnóstica la variación en los precios de los productos de la canasta familiar, conoce su distribución, identifica la oferta y establece otros criterios que le son de gran valor a la hora de tomar una decisión. Es posible que producto de este ejercicio tan sencillo, el ama de casa resuelva programar sus gastos del siguiente mes; estableciendo una estrategia para ahorrar tiempo y dinero mientras realiza sus compras.

Por otra parte vale la pena destacar que la definición de diagnóstico empresarial para varios autores y empresarios es similar al diagnóstico organizacional. La definición varía de acuerdo a la experiencia de quienes han participado en la construcción de una estrategia de esta naturaleza y de quienes han dedicado tiempo a resignificar su sentido, uso y apropiación en el contexto real y académico. Para este caso en particular se acude a varias definiciones habiendo consultado varias fuentes.

Definición 1:

El diagnóstico empresarial es un examen, producto de un ejercicio de análisis de la trayectoria pasada y presente de la organización con miras a establecer las potencialidades de la misma y de esta manera buscar las oportunidades de gestión que se acerquen de manera novedosa a las demandas del mercado (Rogmanoli, 2014).

Definición 2.

El diagnóstico empresarial es una herramienta que permite evidenciar el estado actual de una empresa ubicando inicialmente los impedimentos de la misma para su crecimiento, proyección y competitividad y luego estableciendo las pautas de solución mejora (Vidal, 2004).

Definición 3.

El diagnóstico empresarial es un proceso que contempla la relación de dos situaciones. Una situación presente que por medio de la indagación establece un estado actual de la empresa y otra situación que emerge de esta primera y favorece la constitución de un modelo a seguir (Suesta, 2014).

Definición 4.

El diagnóstico empresarial es la forma de identificar las causas y el estado de los problemas que emergen para plantear soluciones acordes a la misma y de esta manera disminuir el riesgo de que dicha situación se vuelva a presentar. A la vez es una manera de ganar experiencia sobre situaciones que escapan al control interno y externo de las organizaciones (Soriano, 1995).

Teniendo en cuenta el panorama anterior, para el desarrollo de esta práctica profesional y atendiendo a la formación que a lo largo de la carrera se ha privilegiado se presenta en el siguiente esquema la definición de diagnóstico empresarial que para este caso se privilegiará:

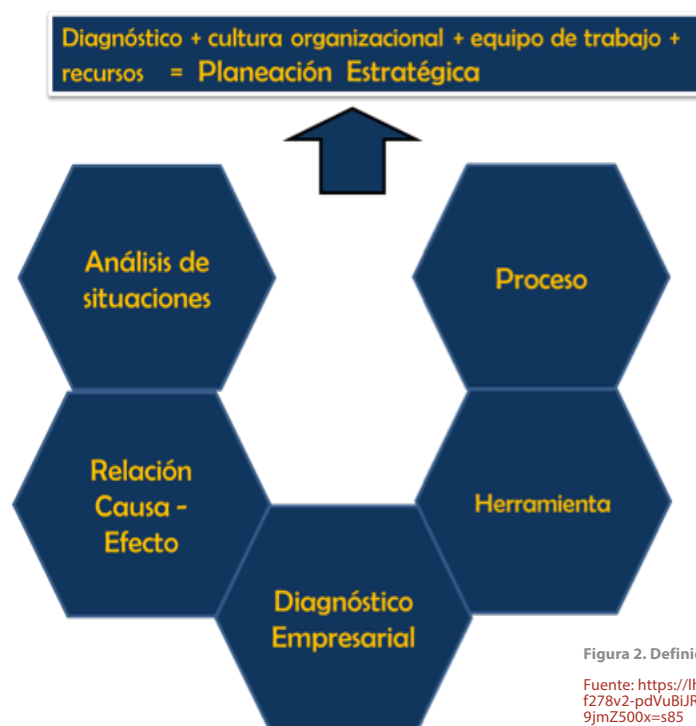


Figura 2. Definiciones del diagnóstico empresarial

Fuente: <https://lh4.ggpht.com/bp7AUoFovZWIRxN-f278v2-pdVuBiJRuMKuAikPgCufbOtsJ2cU7rqQnKqgZ-9jmZ500x=s85>

Una función administrativa de los futuros profesionales es la planeación estratégica de las funciones, operaciones, tiempos, planes de trabajo, proyectos, políticas, comunidad laboral y productiva etc. Por ello la forma de concebir el diagnóstico empresarial en este módulo refiere a la construcción y consolidación de una cultura organizacional, que involucra la autoevaluación y la evaluación externa como dos procesos complementarios que identifican, relacionan y sitúan variables del mercado que afectan de manera directa o indirecta la dinámica comercial de la empresa y por ende su estabilidad.

Dicho de otra manera el diagnóstico empresarial es el proceso que lideran agentes internos y externos de la empresa y que contribuyen a la cualificación de la organización en todo sentido, es una forma de crecimiento continuo desde la edificación de experiencias dialogadas, planeadas y ejecutadas bajo el panorama de una ruta de trabajo continuo y encaminado al alcance de una metas organizadas en el tiempo.

Características del diagnóstico empresarial

De acuerdo con Soriano (1995) el diagnostico en las organizaciones debe contar con tres características fundamentales: debe ser continuo, global y con un enfoque estratégico.



Figura 3. Características relevantes de un diagnóstico empresarial

Fuente: https://lh4.ggpht.com/X0NkimVnU7HLwZ1WMJku6_NkG2cRA4hOQFjXvjDIEMo9Yq7FFiQ3P-g8b59TAd7NaRLMd5Q=s146

- La primera característica refiere a la realización continua o permanente en la organización, es decir que no se puede reducir a una tarea esporádica sino que por el contrario debe haber una frecuencia en su uso y apropiación; generando de esta manera una cultura con relación al mismo y al alcance de los objetivos que estratégicamente se ha trazado la empresa
- La segunda característica involucra la inclusión e integración de todas las áreas de la empresa. Ser parte de una visión global de la organización distinguiendo plenamente las características, funciones e importancia de cada área sin desconocer que existe una relación de interdependencia y retroalimentación entre las mismas.
- La tercera característica ubica la organización en el horizonte de un enfoque estratégico, acorde al alcance de metas y propósitos estructurales, misionales y operativos de la empresa.

Con la integración de estas características a continuación se muestra la importancia de la realización de un diagnóstico en una organización independientemente de su naturaleza y propósitos.

Importancia del diagnóstico empresarial

El hecho de que un diagnóstico se realice de manera continua disminuye el riesgo de caer en la improvisación de soluciones a problemas no identificados o a los que no se les ha realizado un seguimiento adecuado. Por eso la contribución de este planteamiento se reconoce en:

- Determinar la situación actual de una organización, implica haber realizado una búsqueda detallada de condiciones discordantes con la realidad o por el contrario detectar puntos a favor de la empresa que antes se ignoraban. Este escenario obedece a que en ocasiones quien/es dirigen la compañía no logran vislumbrar en detalle estos aspectos.
- Identificar deficiencias, fortalezas y oportunidades de gestión por áreas de desempeño en la misma.
- Reconocer las reales causas de un problema que afecta la organización y su crecimiento.
- Establecer el futuro de la empresa (proyectar en el corto, mediano y largo plazo).
- Superar la sensación de comodidad y satisfacción cuando las metas y las utilidades favorecen la organización. (Salir de la zona de confort y orientar el rumbo hacia una zona de desarrollo).
- Favorecer la identificación de variables externas e internas que están afectando o pueden en determinado momento alterar la dinámica en la organización.

En otras ocasiones es frecuente encontrar organizaciones que hoy se piensan y proyectan de manera fragmentada y su gestión organizacional involucra el posicionamiento de una cultura empresarial lineal o jerárquica; impidiendo de esta manera concebir otras formas de gestión y reconocimiento del potencial innovador, productivo y competitivo. Atendiendo a lo anterior, realizar un diagnóstico integrador contribuye a:

- Consolidar equipos de trabajo competentes y con menor temor al cambio.
- Enfrentar de manera acertada la incertidumbre que en el día a día muestra el mercado nacional e internacional.
- Constituir en el paso a paso una cultura del cambio, la evaluación, la gestión fundamentada.
- Vivenciar la elaboración de planes de acción acorde a las necesidades reales de la organización en consonancia al comportamiento y dirección de variables externas.
- Concebir la organización como un engranaje que resume la relación interdependiente y de mutuo crecimiento entre las áreas, departamentos, estructuras, funciones etc...

Finalmente, para que la realización de un diagnóstico contribuya de manera significativa en la dinámica de una organización, es relevante tener como horizonte sus objetivos y de esta manera encaminar la estrategia al cumplimiento o superación de los mismos. Una mirada estratégica de la organización y por ende un enfoque para la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento a partir de un diagnóstico es importante porque:

- Se resignifica o vuelve a orientar la finalidad de la empresa en caso de ser necesario, o por el contrario a reconocer en la misma su potencial competitivo.
- Se identifican los objetivos de crecimiento, utilidad y supervivencia de la empresa y se sintonizan con los objetivos particulares, propios de la actual gerencia.
- Se consolidan estrategias de participación en el mercado con mayor capacidad competitiva.
- Se visibilizan y materializan las intenciones de aumento de beneficios sociales, de proyección a la comunidad y de disminución de problemas de la sociedad actual.
- Se establecen los conocimientos técnicos, sociales, políticos, empresariales, culturales y de gestión que requiere la organización para desempeñarse de manera óptima.

Para finalizar, algunas consideraciones a tener en cuenta en el momento de emprender un proyecto de recolección, organización, sistematización y análisis de la información en un proceso de diagnóstico empresarial implica el reconocimiento por parte del estudiante practicante de ventajas y desventajas de esta propuesta.

Ventajas y desventajas del diagnóstico empresarial

La implementación de nuevas dinámicas en la empresa trae consigo algunos retos que para el estudiante - practicante pueden en determinado momento representar un obstáculo,

disminuir su motivación o confrontar su formación. Como no todas las organizaciones se comportan de igual manera y sus dinámicas son diferentes, a continuación en la segunda tabla, se mencionan algunas ventajas y desventajas que desde diferentes experiencias se ha logrado identificar.

Factores	Ventajas	Desventajas
Recursos	Cuando se tiene una idea consolidada, estructurada y con una excelente estrategia comunicativa es más sencillo acceder al presupuesto para financiar un trabajo diagnóstico en la organización. Esta es una forma de gestión por parte del practicante, de ahí que sus conocimientos en el aspecto financiero debe ser el soporte para esta tarea.	Algunas organizaciones no cuentan con fondos disponibles para este tipo de proyectos. Acudir a la recursividad y optimización es una alternativa para quienes emprenden esta tarea.
Equipo de trabajo	Cuando hace parte de la dinámica organizacional, la consolidación del grupo es sencilla y rápida.	Resulta dispendioso en caso, consolidar una dinámica de trabajo en equipo cuando la persona que lidera el diagnóstico es externa o no conoce a profundidad la empresa.
Plan de trabajo	Se convierte en la ruta de trabajo, organiza los tiempos, funciones, actividades y demás en función del cumplimiento de objetivos comunes.	Requiere de consenso entre los integrantes del grupo, se demora su consolidación cuando no se llega a acuerdos rápidos y en beneficio de todos.
Estrategia comunicativa	Es una forma de generar cultura, de involucrar y mantener informados a todos los miembros de la comunidad empresarial.	Su diseño y puesta en marcha puede acarrear costos adicionales.

Tabla 2. Ventajas y ventaja del diagnóstico empresarial

Fuente: propia

2

Unidad 2

Diseño del
diagnóstico
empresarial



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

En esta segunda unidad se propone el trabajo de construcción y acercamiento a algunos modelos para el diseño de un diagnóstico empresarial; sin desconocer la fundamentación, y preparación realizada durante la semana tres. Se insiste en la necesidad de haber hecho el proceso de selección de una organización real (puede ser una organización que preste sus servicios en línea) y en lo posible que se garantice por parte del estudiante y el empresario, continuidad en la misma, para que al finalizar el módulo se pueda hacer reflexión mutua sobre la experiencia, el desempeño y los aspectos a mejorar en la práctica.

Para este momento de la práctica se espera que el estudiante tenga claridad sobre la importancia de la apropiación e implementación del diagnóstico como herramienta de gestión empresarial que potencializa las competencias profesionales del futuro administrador. Recordar, que en el contexto actual cobra vigencia y especial relevancia el diseño, ejecución y evaluación de estrategias organizacionales cuyo propósito es fortalecer la planeación estratégica y encaminar la comunidad laboral hacia el cambio, la innovación y la competitividad.

Durante esta semana el trabajo que se propone tiene dos momentos de formación relevantes: el primero, identificar modelos de diagnóstico empresarial; el segundo, diseñar el modelo diagnóstico pertinente a la organización donde desarrollará la práctica favoreciendo de esta forma la consolidación de una estrategia que dé respuesta a las necesidades particulares identificadas previamente en este escenario, en colaboración del docente orientador y compañeros del módulo de práctica.

Para finalizar, invitar al estudiante practicante a disponer de su creatividad, empeño y entusiasmo para encaminar su liderazgo en el diseño de un diagnóstico empresarial.

Para el abordaje y desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está diseñada para que el estudiante en formación adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera orientar su práctica y fortalecer su desempeño en una organización previamente seleccionada. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual y de trabajo práctico, de apoyo bibliográfico y de revisión para la elaboración de herramientas para visibilizar en un escenario empresarial.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el ejercicio de los modelos de diagnóstico organizacional. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización, su contextualización y descripción previa. Por eso, si se considera necesario tener en cuenta otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral con la que cuenta el estudiante. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto. Por otra parte si el estudiante ha identificado otros modelos de diagnóstico empresarial y considera de acuerdo a su criterio y a los pactos realizados con el empresario que son otras las herramientas que se ajustan a las necesidades de la empresa, puede proceder a la elección estableciendo las razones que lo motivan. (Algunas organizaciones como Cámara y comercio cuentan con herramientas en línea para llevar a cabo estos procesos y diagnosticar con mayor agilidad los componentes a valorar).

- d. La consulta permanente y dialogo con el docente que orienta la práctica para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad. Por otra parte se recomienda que el diseño que se presente guarde coherencia y consistencia con la propuesta que se viene desarrollando y adicional que cuente con el aval de quien acompaña la práctica en la organización (esto con miras a mantener los acuerdos previamente establecidos entre estudiante- empresa- universidad).
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas y compartir los avances a través de los foros dispuestos para tal fin.

Importancia del diagnóstico empresarial

¿Cómo se realiza un diagnóstico empresarial?

Teniendo en cuenta que el diagnóstico empresarial es una herramienta que potencia y favorece el direccionamiento estratégico de la empresa, esta labor en ocasiones es delegada a agentes externos como los consultores. Sin embargo, y teniendo en cuenta que no siempre se contará con los recursos financieros para contratar este servicio, esta tarea se delega a un agente interno (empresario, líder de calidad, administrador) y es en este escenario, donde se establece una necesidad formativa y competitiva para el futuro profesional de administración.

Los diagnósticos se tipifican de acuerdo a la intención del consultor o empresario en cuanto a la necesidad a afrontar. Un diagnóstico es parcial, cuando se centra en una de las áreas de la organización y por otra parte se considera que un diagnóstico es total cuando hace una revisión detallada de cada área hasta cubrir la integridad de la empresa. Por ello es recomendable, tener presente qué tipo de valoración se desea realizar y cuál es la solicitud que desde el liderazgo de la organización se espera realice el estudiante- practicante.

Por otra parte cabe destacar que un diagnóstico empresarial se hace de manera diferente a un diagnóstico educativo, social o comunitario. Para este caso se destacaran los elementos de los diagnósticos que fortalecen la proyección social, el emprendimiento y el empresarismo atendiendo de este modo a las tres líneas de acción que se proponen desde el programa y que están en consonancia con la misión y visión institucional teniendo como eje articulador el uso y apropiación de técnicas investigativas. En la siguiente tabla se especifican rasgos de cada tipificación.

Tabla 1. Cuadro comparativo de clases de diagnóstico

Fuente: Elaboración propia con base a diferentes consultas bibliográficas (Soriano, 1995) y varios de los conceptos son elaborados por el autor.

	Diagnóstico – proyección social (comunitario)	Diagnóstico – organizacional	Diagnóstico estratégico
¿Qué se diagnóstica?	<p>Situación actual de una comunidad y sus necesidades.</p> <p>Valora potenciales del sujeto en relación con la comunidad.</p> <p>Genera estrategias de trabajo cooperativo.</p> <p>Necesidades sociales y comunitarias.</p>	<p>Situación actual de la organización en relación con su entorno.</p> <p>La posición de la empresa en su ciclo de vida.</p> <p>Estilo organizacional.</p>	<p>Identifica historia, desarrollo y formas de gestión en la organización.</p> <p>Identifica la relación de la organización con su entorno.</p> <p>Identifica las oportunidades de la organización en el entorno.</p>
¿Para qué se realiza?	<p>Realizar inmersión en la comunidad para conocer su dinámica y generar planes de acción</p>	<p>Plantear objetivos organizacionales.</p>	<p>Identificar debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas.</p> <p>Establecer el futuro de la empresa a corto y mediano plazo.</p>
¿Cómo se realiza este diagnóstico?	<p>¿Cómo se realiza este diagnóstico?</p> <p>Identificación de necesidades de la comunidad.</p>	<p>Seleccionar instrumentos y técnicas de recolección de información.</p>	<p>Identificación de los recursos de la empresa.</p>
	<p>Identificación de causas que generan la necesidad en el entorno comunitario.</p>	<p>Elaborar un plan de trabajo.</p>	<p>Caracterización y valoración de las potencialidades estratégicas de la empresa.</p>
	<p>Identificación de recursos y medios para actuar (revisar en la comunidad).</p>	<p>Aplicar instrumentos de recolección de la información.</p>	<p>Comparación entre objetivos, recursos y potencialidades de la empresa.</p>
	<p>Establecer prioridades ¿Benefician directamente a la comunidad?</p>	<p>Analizar la información acopiada.</p>	<p>Identificar ventajas competitivas (se desprende del paso anterior).</p>
	<p>Diseño de estrategias (con ayuda de líderes y gestores de la comunidad).</p>	<p>Diseño de un plan de acción.</p>	<p>Determinar estrategias para identificar dificultades en la planeación.</p>
	<p>Análisis y resultados (socializar a la comunidad).</p>	<p>No aplica.</p>	<p>Mantener bases de datos y sistemas de información actualizadas (alimentar la planeación).</p>

Modelos de diagnóstico empresarial

Un modelo se puede definir como una representación ideal de una realidad en un contexto particular. Es decir, que de la experiencia y de la revisión previa de antecedentes de un problema, identificación de causas y consecuentes se puede plantear una solución que cobra vigencia en el tiempo y en la cultura organizacional a medida que se aplica y se verifica su utilidad. Los modelos no son únicos, absolutos y menos universales, en ocasiones las formas de representación sí lo son, pero su sentido, significado, nivel de uso y de apropiación cambia, considerando los diferenciales de la empresa.

En el siguiente apartado se muestran algunos modelos organizacionales caracterizados o representados y que se han ido instaurando, explorando, potencializando en la cultura de diferentes escenarios empresariales y que a la vez se convierten en un referente para el diseño y desarrollo de un diagnóstico.

Estos modelos se proponen con el fin de generar espacios de gestión estratégica.

Modelos organizacionales para crear estrategias



Figura 1. Modelos organizacionales

Fuente: <http://www.channelbiz.es/2013/10/01/la-estrategia-digital-sera-basica-para-el-futuro-de-las-empresas/>

Modelo A. Gestión estratégica organizacional

Se entiende por modelo de gestión estratégica aquel que organiza y sistematiza los procesos, operaciones y establece finalmente una ventaja competitiva en la organización para mejorar su desempeño en el mercado.

Pasos	Descripción
Preparación	<p>Organizar un equipo de trabajo que participen directamente en la construcción del diagnóstico (importante explicar el porqué, para qué y beneficios de este ejercicio).</p> <p>Realizar una ruta de trabajo que involucre las actividades, tiempo, recursos y responsables.</p> <p>Identifique las fuentes documentales, humanas y equipos de donde proviene la información que se requiere.</p>
Análisis: el propósito de esta acción es la identificación de fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar que se convierten de manera estratégica en oportunidades.	<p>Establezca la información que requiere de cada área de la organización de manera precisa y detallada (tenga en cuenta que las áreas funcionan de manera interdependiente en ocasiones, y que cada una tiene unas funciones y propósitos particulares que contribuyen al alcance de las estrategias de la organización).</p> <p>Identifique el instrumento de recolección de información y las técnicas de análisis que se usarán.</p> <p>Discuta con el equipo de trabajo los hallazgos obtenidos después de realizado el ejercicio anterior.</p>
Definición de la necesidad	<p>Teniendo en cuenta que un diagnóstico puede ser total o parcial, es importante definir las necesidades de la organización y establecer por orden las prioridades. Habiendo hecho este ejercicio y exista claridad en relación a cuál es la necesidad a suplir, el paso a seguir es identificar sus causas y posibles efectos, inicialmente a nivel interno y luego en relación con el sector.</p> <p>Una recomendación especial es la de representar visualmente el problema, sus causas y efectos (herramientas como árbol de problemas o espina de pescado). Para generar una apropiación por parte del equipo de trabajo y de esta manera vincularlos en la gestión de soluciones oportunas, coherentes y articuladas.</p>
Plan de acción	<p>Se asocia a la definición de estrategias y tácticas para afrontar de manera inteligente y razonable las necesidades identificadas, caracterizadas y analizadas en el momento de la definición de un problema. A la vez el plan de acción se asocia a la disposición de actividades, responsables, tiempos y recursos para poner en marcha estas acciones. En este momento se convierte en una acción estratégica el vincular cada uno de los miembros de la organización en el cumplimiento y gestión para alcanzar soluciones óptimas.</p>
Redacción del informe final	<p>Es la forma de documentar y comunicar todo el proceso del diagnóstico. Por ello, de manera sucinta, clara y gráfica se debe informar al equipo, integrantes de la organización y aliados estratégicos de estos resultados para que con su experiencia y compromiso se sienta parte de los logros y metas por alcanzar.</p>

Tabla 2. Paso a paso de un diagnóstico general

Fuente: propia

En el gráfico siguiente se sintetiza el modelo que se describió previamente. Este modelo representa una forma general y sencilla de realizar un diagnóstico empresarial; sin embargo es necesario buscar las herramientas de recolección, organización y sistematización de la información que se adecue a la dinámica organizacional, a la disposición de recursos y finalmente a su plan estratégico. Modelo B. Estrategias de gestión de Henry Mintzberg



Figura 1. Gráfico de modelo de diagnóstico general
Fuente: propia

Henry Mintzberg nació en Montreal en 1939 y su contribución desde la academia a las organizaciones ha sido valiosa en la medida que se ha permitido elaborar estudios en contraste de la realidad de las organizaciones con la teoría existente al respecto. Presenta un modelo de carácter conceptual para apoyar la creación de estrategias en la organización. El liderazgo de acuerdo con este modelo se centra en el gerente de la organización quien se encuentra en permanente búsqueda de oportunidades de negocio para la misma, y es por esta razón, que su rol demanda un alto sentido de conocimiento y apropiación de la realidad del mercado y de sus posibilidades comerciales; y con ello la clave del éxito se logra al identificar la capacidad para:

- Inducir el compromiso hacia el cumplimiento de la visión de la organización por parte de todos los involucrados.
- Conducir al cumplimiento de la visión al desarrollar la capacidad para comunicar y vincular afectivamente a la comunidad en general.
- Mantener el horizonte de la organización en situaciones de crisis.
- Finalmente, la posibilidad de pensar la organización en términos de acciones pasadas, de relacionar las mismas con los propósitos planteados y capitalizar el aprendizaje que esta situación deja.

Es así como la organización se estructura de la siguiente manera teniendo como base el liderazgo y quien lo ejerce.



Figura 2. Modelo de la organización Henry Mintzberg

Fuente: https://lh6.ggpht.com/Gv64LrgoQ2IQsd5FwBNxCGB2nBdXCQ6VCfj3A15XJ0Pib7a7evarVh2zFrH8_yG4QP90IAE=s164

Este modelo cuenta con variadas configuraciones, es importante ampliar y detallar al respecto con la lectura complementaria 1. (Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg).

Este modelo favorece el diseño de diagnósticos empresariales cuando:

- El trabajo se divide o segmenta.
- Las actividades en las organizaciones se coordinan para abordar labores colectivas.
- Diseño de organizaciones.
- Existe la necesidad de consolidar o reestructurar una organización.
- Se desea diseñar una organización que atienda al cumplimiento de eficacia y eficiencia juntas.
- Favorece reorganizar la empresa y a la vez su planeación estratégica.

Modelo C. Modelo para fomentar la competitividad en la empresa de Hax y Majluf

Este modelo adecúa la estructura organizacional a los objetivos previstos por los sujetos que la conforman. La planeación estratégica está formada por los valores culturales, sociales y normativos heredados que llevan a la consecución de la visión en la organización.

Este modelo favorece el diseño del diagnóstico empresarial cuando:

- Se desea realizar el diseño o rediseño estructural de una organización.
- Se busca definir una estructura organizacional fundamental y detallar cada uno de sus procesos.
- Se requiere lograr equilibrio entre la estructura organizacional y sus procesos.

Algunos indicadores de que una empresa requiere de un nuevo diseño organizacional son:

- Ausencia o poco tiempo para potenciar el pensamiento estratégico.
- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo de la organización.
- Exceso de actividades en cada una de las divisiones o departamentos.
- Bajo rendimiento en la consecución de beneficios.
- Conflictos interpersonales o interdependencias.

Modelo D. Modelo de contingencias (Lawrence y Lorsch – 1951)

Lawrence y Lorsch (1951) teóricos de las organizaciones plantean su modelo desde la teoría de sistemas. De acuerdo a esta teoría hay dos ejes que dinamizan las organizaciones: los grupos y la estructura de la misma. La organización se concibe en términos de un sistema abierto que logra su equilibrio al adaptarse a su entorno. La función de las organizaciones desde esta postura es la de adaptación a las condiciones del medio donde se desarrolla, hecho que garantiza el éxito. Por ello para realizar un diagnóstico desde esta visión es necesario:

- Evaluar el sector externo de la organización (variables como entorno, cultura, tamaño, etc.). Es decir, mirar lo que ocurre fuera de la misma, implica hacer uso de un método deductivo que confluye en el detalle de lo que ocurre en el mercado o sector.
- Definir objetivos y políticas claras, viables y consistentes para lograrlo.

Modelo E. Análisis del campo de fuerzas (Kart Lewin)

Kart Lewin (1890- 1947) plantea la teoría de campo, cuyo objeto de estudio está dado por la reciprocidad que se construye entre el sujeto y el grupo social (Morales, 1998). El análisis de campo permite el reconocimiento de fuerzas clave para el éxito. Es una herramienta que favorece el análisis de problemas y la búsqueda de soluciones a diferentes problemas que surgen en la cotidianidad tanto de la vida particular como el contexto social y laboral. Esta herramienta busca consolidar en una representación gráfica dos tipos de fuerzas que actúan durante la identificación, delimitación, definición, análisis y generación de soluciones a un problema (social, económico, educativo, cultural, organizacional).

La primera fuerza actúa de forma negativa, impidiendo que una acción o actividad se realice con solvencia y la segunda fuerza de forma positiva, favorece la realización y cumplimiento de tareas, actividades con mayor posibilidad o tendencia al éxito.

Para construir la gráfica de análisis o solución de un problema previamente identificado es importante realizar el siguiente ejercicio.

a. Formúlese las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores potencian el éxito?
- ¿Qué factores conducen al fracaso?
- En una escala de 1 a 10. ¿Qué nivel de importancia tiene cada factor de éxito? Importante aclarar que 1 equivale a un valor que representa menor nivel de riesgo y 10 es un valor que representa mayor relevancia.
- En una escala de 1 a 10. ¿Qué nivel de importancia tiene cada factor de fracaso? Importante aclarar que 1 equivale a un valor que representa menor nivel de riesgo y 10 es un valor que representa mayor relevancia.

b. Complete la siguiente tabla:

Problema:	
Lista fuerzas positivas	Lista fuerzas negativas

c. Asigne valores a cada una de las fuerzas listadas en el punto anterior:

Problema:			
Lista fuerzas positivas	Valor 1 a 10	Lista fuerzas negativas	Valor 1 a 10
Fuerza 1-----			
Fuerza 2-----			

- d. Genere discusión con el grupo de trabajo de causas encontradas (análisis) u oportunidades (solución) encontradas en el ejercicio anterior.
- e. Busque la representación gráfica que más se acomoda a la realidad del problema (análisis o solución).
- f. Elabore un plan de acción o establezcan causas.

Finalmente, en el siguiente esquema se muestra el paso a paso de esta herramienta.

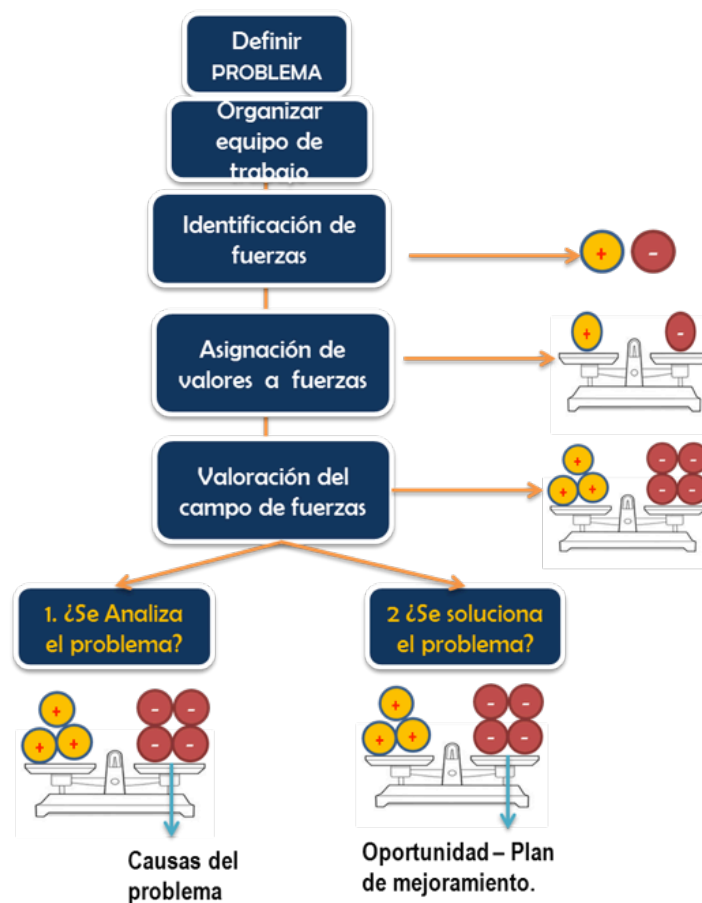


Grafico 3. Modelo de análisis de fuerzas

Fuente: <https://lh3.ggpht.com/DDuzi26pXJn6KHvqgIXTlPnXGRR8PUZTKUgDCKTu55RVgceCytmi3f0TVKHzaOx2D2Ckqw=s85>

Para complementar este abordaje conceptual completa el siguiente cuadro comparativo:

Modelo	Características	Procedimiento para diagnosticar
Modelo de sistemas abiertos Katz y Kahn		
Modelo de las 6 cajas de Marvin Weisbord		
Modelo diagnóstico tipo sensing (Leonard Schiesinger)		
Diagnóstico tridimensional Patrick Williams		

Herramientas para la elaboración del diagnóstico empresarial

A. Matriz DOFA

Es una herramienta de análisis previo a la toma de decisiones que permite formular estrategias acordes a la dinámica de la organización a ser estudiada partiendo de su situación actual. Relaciona factores internos y externos que tienen incidencia en la empresa.

Esta matriz cuenta con las siguientes características:

- Es una herramienta de análisis de factores internos y externos de la organización.
- Considera en primera medida el contexto de la organización y su situación actual.
- Permite identificar las áreas o departamentos con mayor potencial (minimiza el riesgo).
- Analiza cuatro factores D= Debilidades, F= Fortalezas, O= Oportunidades y A= Amenazas.
- Compara las debilidades y fortalezas de la empresa con las oportunidades y amenazas del mercado o sector.
- Potencia el pensamiento estratégico y sistémico de quienes la apropian.

Teniendo en cuenta este abordaje teórico, son cuatro las estrategias que se desprenden de la aplicación de esta herramienta.

Estrategias Debilidades - oportunidades	Estrategias Fortalezas - amenazas	Estrategias Fortalezas - oportunidades	Estrategias Debilidades - amenazas
Relación debilidad interna con oportunidad externa.	Disminuye el riesgo para la empresa cuando se conocen las amenazas externas.	Ventaja de la empresa al identificar las oportunidades externas y aprovecharlas en su beneficio.	Pone en alerta a la organización, conduciendo a sus agentes a gestionar los cambios

Análisis interno:

el análisis interno consiste en identificar fortalezas y debilidades en recursos, procesos productivos, administración, talento humano al interior de la organización.

	Fortalezas	Debilidades
Administración		
Operaciones		
Recursos humanos		
Dirección		
Finanzas		
Productos		
Servicios		

Análisis externo:

el análisis externo se realiza partiendo del principio de que existe un conjunto de condiciones que afecta en mayor o menor medida a las organizaciones de un mismo sector. Por ello, el tener presente variables sociales, políticas, económicas y culturales del sector y de otros mercados afines es una manera de entender las lógicas externas que afectan de una u otra manera la organización.

	Fortalezas	Debilidades
Clientes		
Competencia		
Proveedores		
Otros...		

La información recolectada se puede organizar teniendo en cuenta la siguiente estructura de relación entre los factores a evaluar:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	(FO)	(DO)
Amenazas	(FA)	(DA)

Analizados los factores se puede considerar la siguiente herramienta para profundizar en el ejercicio diagnóstico y es el de detallar en las causas y efectos de los factores en los que se desee profundizar.

B. Espina de pescado (causa – efecto) – herramienta del control de la calidad

Identificado un problema en la organización o en su entorno, o en la relación del contexto interno- externo; se propone este diagrama de Kauro Ishikawa (1915 – 1989 fue experto en control de calidad). Esta herramienta contribuye a fortalecer la gestión, el trabajo en equipo, la estructura organizacional, la planeación estratégica y a direccionar procesos de calidad. Su uso es de variados órdenes, teniendo en cuenta el contexto del diagnóstico organizacional, esta herramienta tiene un carácter cualitativo y su forma de representación tiene un impacto visual, comunicativo y de estructuración de las causas y efectos de un problema determinado. Para aplicar esta técnica se propone el siguiente orden:

- Identifique el problema a analizar

Ejemplo: sobrecarga laboral en un contexto empresarial.

- **Establezca fuentes y formas de recoger información:**

Importante tener contacto directo con el personal, los clientes, los proveedores y todos aquellos que tienen directa relación o influyen con la asignación de tareas y la organización de las mismas. La entrevista es una técnica que puede resultar apropiada pues el investigador o consultor puede dirigirse a las personas involucradas, preguntar, conocer de primera mano qué es lo que está sucediendo y de paso identificar cómo perciben los agentes la organización.

Para este caso el cuestionario ahorra tiempo y recursos pero es imposible identificar aquellas percepciones y formas de sentir de quienes se están viendo afectados por la situación problema. La estructura del mismo demanda en estas circunstancias un conocimiento amplio de la historia y proyección de la organización.

El grupo focal es una estrategia que fortalece la generación de ideas para dar soluciones oportunas a una problemática. El grupo focal es una alternativa que se puede complementar con la entrevista en caso de que no se logre identificar causas específicas o acordes a la tipificación de las tareas.

- **Identifique causas y efectos**

Ejemplo: a través de una lluvia de ideas con el equipo de trabajo se identifican algunas causas y los efectos que esta situación ha traído para la producción, la atención a clientes y proveedores, el clima laboral y la satisfacción de quienes conforman la empresa.

Tabla ejemplo:

Causas	Efectos
Personal insuficiente para la cantidad de tareas.	Sobrecarga laboral.
Improvisación en la asignación de funciones.	Bajo rendimiento laboral y dispersión en el cumplimiento de los propósitos.
Falta de comunicación y de objetivos entre las dependencias.	Ausencia o baja receptividad y compromiso en las metas de cada dependencia.
Falta de cualificación del personal.	No se responde de manera óptima a las demandas del mercado.
Comunicación poco asertiva y difusa.	Confusión y falta de claridad en relación a las funciones, tiempos y resultados o productos a elaborar.
Falta de autonomía para tomar decisiones con relación a la asignación de tareas.	No es clara la estructura organizacional y la asignación de funciones.

- Proponga soluciones y organice un plan de trabajo**

Visto el panorama de la situación problema como se muestra en el gráfico se plantean soluciones y se genera un plan de acción que contribuya no solo al mejoramiento sino a la superación de las causas y por ende del problema.

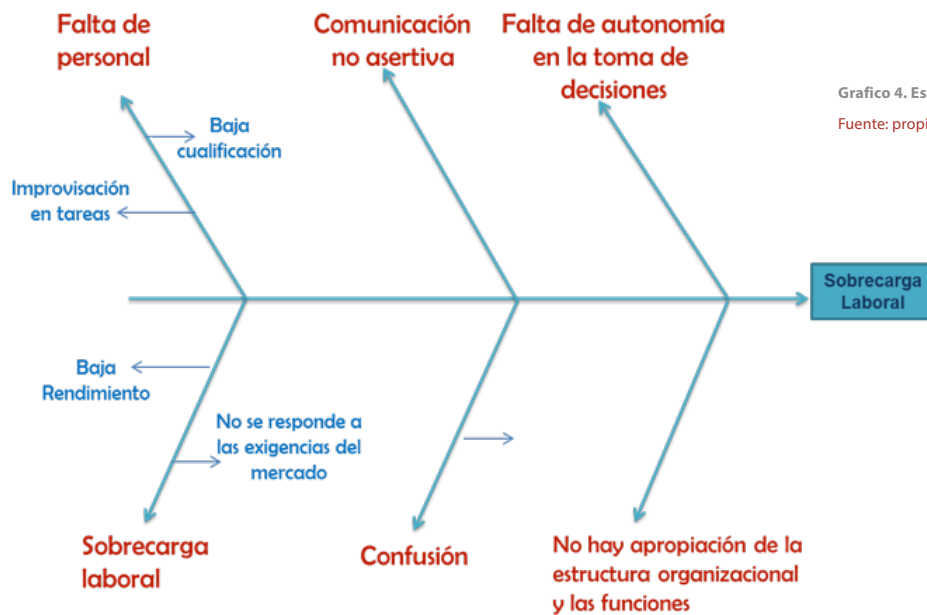


Grafico 4. Esquema causa efecto
Fuente: propia.

- **Ponga en marcha el plan de trabajo, haga seguimiento y evaluación**

Para dar continuidad al ejercicio diagnóstico y a la vez ir profundizando en el uso y apropiación de herramientas de análisis y de sistematización para la toma de decisiones, se propone la identificación de factores de éxito.

C. Factores claves de éxito (FCE) – negocio

Esta herramienta sirve para definir prioridades en la organización a partir de la identificación de actividades y recursos para su ejecución. Es un modelo gerencial planteado por Rockat (1986) que durante los últimos años para las organizaciones ha significado una herramienta de análisis previa a la planeación de estrategias, que buscan minimizar el riesgo y asegurar el éxito en el negocio. La pregunta clave de acuerdo a este modelo es: ¿Cuál debería ser el negocio de la organización?, habiendo dado respuesta a este cuestionamiento se definen los servicios, clientes, proveedores, canales de distribución, etc.

Posteriormente se realiza la caracterización de cada uno de los agentes que intervienen en el negocio (clientes, servicio, proveedores etc.).

Luego se definen los procesos que son inherentes al servicio (negocio). Es así como la organización se divide en cuatro grandes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

Realizada esta tarea se definen ahora los factores claves o críticos de éxito. Para ello es importante responder cada uno de los cuestionamientos que se proponen:

Perspectiva	Preguntas
Financiera	Sobrecarga laboral.
Clientes	¿Cómo se percibe y atiende al cliente, para la consecución de la visión organizacional?
Proceso interno	¿Cuáles procesos deben ser excelentes en la organización para satisfacer tanto al cliente como al inversionista?
Crecimiento y aprendizaje	¿Cuáles son las habilidades (mejores) de la organización que se acercan al cumplimiento de la misión y cómo se pueden innovar o mejorar?

D. Factores claves de éxito (FCE) – estrategias

Para determinar los factores claves de éxito de las estrategias (proceso más reducido que el anterior) siga cada uno de los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer las estrategias del negocio.
- Establecer los factores de éxito por cada estrategia.

Objetivos estratégicos	Estrategias de negocio	Factores de éxito por estrategia (se trazan objetivos específicos y refieren directamente a la estrategia de negocio)	Preguntas clave
Objetivo 1	Estrategia 1	Factor 1 – objetivo 1	¿Qué resultados se deben obtener para considerar que se ha cumplido con la estrategia?
Objetivo 2	Estrategia 2	Factor 1 – objetivo 1	¿Cuáles son los objetivos que conducen al cumplimiento exitoso de la estrategia?
		Factor 2 – objetivo 2	¿Qué elementos son clave para que la estrategia tenga resultados satisfactorios y sostenibles? ¿Qué otros factores pueden afectar la estrategia?

Tabla 3. Relación objetivos y estrategias (FCE)

Fuente: adaptación de acuerdo al modelo de Rockat

Nota: este modelo se puede adaptar para valorar o hacer seguimiento al desempeño organizacional teniendo en cuenta los resultados finales y se deben considerar aspectos como puntos de vista de los beneficiarios y sectores de la sociedad, políticas nacionales, locales y empresariales, estándares internacionales y punto de vista del personal operativo.

Si se desea realizar o ubicar los factores claves de éxito desde la gestión medida en variables, estándares, indicadores, se adapta el modelo anterior, teniendo en cuenta que al finalizar el proceso se podrá ver el panorama general de causas y efectos en la organización y a partir de ahí realizar un control de variables y disminución del riesgo.

Objetivos estratégicos de la organización	Factores de éxito de estrategias de negocio	Factores de éxito por estrategia (se trazan objetivos específicos y refieren directamente a la estrategia de negocio)	Variables e indicadores (gestión) – evaluación y control
Objetivo 1	Estrategia 1	Factor 1 – objetivo 1	- Indicador 1 - Indicador 2 - Indicador 3
Objetivo 2	Estrategia 2	Factor 1 – objetivo 1	- Indicador 1 - Indicador 2 - Indicador 3
		Factor 2 – objetivo 2	- Indicador 1 - Indicador 2 - Indicador 3

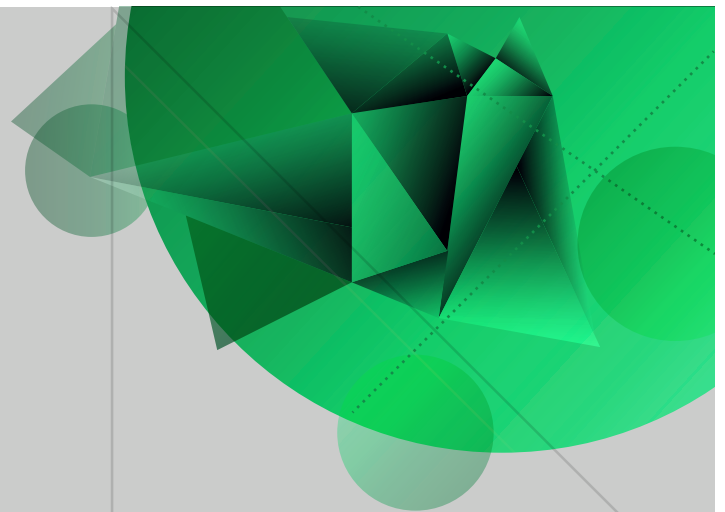
Tabla 4. Relación objetivos, estrategias, indicadores (FCE)

Fuente: adaptación de acuerdo al modelo de Rockat

3

Unidad 3

¿Qué es un plan de empresa (PE)?



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

En la actualidad, los modelos empresariales eficientes desarrollan sus actividades a partir de diversos estándares de planeación, llevando un control determinante de las actividades a realizar y de los tiempos de ejecución de las mismas, lo cual se logra a partir de acciones de diagnóstico y evaluación que permiten dar una visión general del panorama real de la organización que se refleja en los resultados de la gestión, consecuente con el plan trazado, es decir, sin dejar al azar variables como los tiempos de ejecución, los responsables de las actividades, la secuencia en el tiempo de las actividades, etc.

De acuerdo a lo anterior, el éxito de un proyecto empresarial, construido desde el punto de vista organizacional, depende en gran medida de la planeación estratégica que se haga de las acciones a realizar, en el marco de la gestión de empresas y el plan de negocios planteado; de este modo, a partir de una caracterización y proceso de diagnóstico adecuados a las necesidades a suplir, es posible desarrollar un plan de acción para la gestión empresarial eficiente.

De esta manera, el estudiante de Administración de mercadeo a través de un ejercicio formal de estudio, análisis y diseño del mencionado Plan empresarial (PE) debe establecer una hoja de ruta, que defina las acciones a realizar para encaminar de una manera exitosa una organización empresarial.

Finalmente, el diseño elaborado, debe estar en consonancia con el diagnóstico previo, la implementación del mismo, la evaluación de los resultados y la elaboración del informe final, en el que se resume la eficacia de las acciones planeadas y realizadas.

El estudiante del módulo de Práctica profesional deberá leer esta cartilla de forma autónoma, teniendo en cuenta el orden del contenido, revisando las temáticas presentadas con un enfoque teórico-práctico, por lo que se invita al estudiante a leer e interpretar la información brindada. De igual manera, se considera pertinente la consulta de un material complementario a través de las bases de datos de la Institución o páginas y portales académicos que enriquezcan su aprendizaje del módulo.

Para desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está elaborada para que el estudiante - profesional en Administración de mercadeo adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera orientar su práctica y fortalecer su desempeño en una organización previamente seleccionada. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el ejercicio del diagnóstico organizacional. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en consideración otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral que antecede a su profesionalización. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y dialogo con el docente que orienta la práctica para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

¿Qué es un plan de empresa (PE)?

El plan de empresa, también conocido como plan de negocios, se define como la carta de presentación o la hoja de ruta con la que un empresario o un equipo directivo de una organización desarrolla una secuencia de actividades (en tiempos establecidos) encaminadas a suplir necesidades empresariales, bien sea de carácter correctivo o también del inicio de nuevas labores de oferta de productos o servicios. Este plan de empresa se constituye principalmente de:

- Fase de diagnóstico.
- Fase de diseño de PE.
- Fase de ejecución e implementación.
- Fase de evaluación.
- Construcción de informe de resultados.

En la actualidad, la globalización de la economía y la información, se constituyen en factores determinantes en la correcta planeación de las organizaciones, ya que es indispensable la consideración, no solo de las variables internas, sino de las variables externas.

Características del PE

Las principales características de los planes de empresa son:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Acciones a realizar.
- Tiempos de ejecución.
- Personas responsables.
- Seguimiento y control de las actividades.
- Evaluación final.

Objetivo general del plan de acción

Diseñar un PE con base en el diagnóstico previo, de variables y necesidades asociadas.

Objetivos específicos

- Elaborar diferentes modelos de plan de acción, para la aplicación de una gestión empresarial conveniente.
- Diseñar un modelo de seguimiento y control que garantice la implementación del plan de acción.
- Discernir a partir de los recursos disponibles en el diagnóstico, cuáles son los elementos de mayor aplicabilidad para los modelos de plan de acción propuestos.

Importancia del plan de empresa

La elaboración de un PE requiere de herra-

mientas cognitivas y aplicadas, adquiridas por el estudiante - profesional en Administración de mercadeo durante su permanencia y tránsito en el programa, a través de los módulos dados en las diferentes áreas de conocimiento definidas en el plan de estudios; sin embargo, para realizar este diseño es recomendable seguir los lineamientos propuestos en los diferentes modelos teóricos aplicados al diseño de planes de empresa.

A nivel profesional, gerencial y de gestión empresarial la planeación de actividades encaminadas a dinamizar los procesos de una empresa y optimizar el manejo de la misma, dan al profesional en Administración de mercadeo, un perfil laboral sobresaliente, con grandes posibilidades de ejercer sus saberes en cargos directivos, que le permitan tomar decisiones con respecto al direccionamiento de aquella y por supuesto su ajuste a las necesidades del medio y de los servicios y productos a ofertar.

La correcta utilización de toda la información disponible, emanada desde la proposición de las necesidades de una organización empresarial, pasando por los juicios establecidos en la fase de diagnóstico, las acciones a tomar en el diseño del PE, la ejecución del mismo y finalmente de la evaluación, harán del egresado Areandino en Administración de Mercadeo un profesional idóneo en el ejercicio de la dirección empresarial.

Teniendo en cuenta la modalidad de educación virtual y acorde al modelo de formación del programa Administración de mercadeo, es necesario que el estudiante – practicante comprenda que es el principal protagonista de su proceso de aprendizaje y que como tal deberá establecer y asumir las dinámicas que la organización en la que lleva a cabo

su ejercicio profesional le demanda, adicional de poner en práctica su formación ética y específica brindando los créditos intelectuales a quien corresponda en el diseño del Plan de Empresa, su ejecución, evaluación y finalmente la elaboración del informe final.

El plan de empresa

El diseño y elaboración de u PE inicialmente debe estar enmarcado en los propósitos fundacionales de la organización, de manera tal que sea concordante con la misión y visión de la misma; dentro de este escenario, los servicios y productos a ofertar deben satisfacer las necesidades determinadas a través de la evaluación y diagnóstico previos, en coherencia con los lineamientos y políticas organizacionales.

De otra parte, el plan de acción desarrollado debe estar contenido en documentos claramente contruidos y estructurados, con el objetivo de ser fácilmente leídos e interpretados por los responsables de cada una de las actividades propuestas dentro del mencionado plan. Adicionalmente, es indispensable elaborar de manera simultánea instrumentos cuantificables, que sean verificables en el tiempo, de manera tal que se constituyan en documentos de control de ejecución del PE diseñado.

Los planes de acción deben estar encaminados en concordancia con el tipo de negocio y de empresa en el cual se van a implementar, de esta manera los planes de acción pueden cubrir los siguientes departamentos:

- Marketing.
- Ventas.
- Producción.
- Económico – financiero.

- Logística, almacenamiento y distribución.
- Calidad.
- Medio ambiente.
- Recursos humanos.

Es importante que las tareas contenidas en los planes de acción, tengan claridad en los responsables de cada una de ellas, los tiempos de ejecución, así como las fechas de inicio y finalización de cada una de ellas. Al finalizar las tareas, es recomendable hacer una evaluación de los resultados, en lo posible cuantificar el cumplimiento de los objetivos para determinar el cumplimiento del plan de acción.

Es indispensable tener claridad en que las tareas relacionadas dentro de los planes de acción para cada uno de los departamentos de la organización, no deben realizarse de manera simultánea, sino que deben estar orientados a través de un cronograma de actividades que sirva para organizar la secuencia e importancia de las tareas asignadas, de forma coherente y que no produzcan sobrecargas laborales en cada uno de los responsables de las mencionadas tareas.

La eficacia de un plan de acción, depende de la correcta implementación en el documento de las siguientes características:

- Claridad en la presentación de los objetivos, buscando que sean susceptibles de cuantificación.
- Las estrategias deben definir el camino a seguir en la búsqueda de los objetivos.
- Las acciones a realizar describan los pasos a seguir, de una manera precisa.

- Hacer cumplir con exactitud los tiempos de ejecución de las mencionadas actividades.
- El establecimiento de los responsables de la realización de cada una de las actividades propuestas.
- Evaluar el resultado de las actividades a través de indicadores de realización.
- La realización de una evaluación final del cumplimiento del plan de acción.

Elementos del PE

Como parte de la contextualización y apropiación teórica que debe hacer el estudiante – profesional en Administración de mercadeo para el presente módulo, se muestra un modelo sugerido, aplicable en la elaboración de plan de acción:

El diseño de un plan de acción para satisfacer las necesidades empresariales, emanadas desde el proceso previo de evaluación y diagnóstico de estas, debe estar enmarcado dentro de los siguientes criterios sugeridos (es de anotar, que el orden de estas acciones es una sugerencia y puede ser modificado de acuerdo a una valoración concienzuda realizada por el estudiante – profesional en compañía de sus tutores y profesionales de acompañamiento).

Desde el inicio mismo de la elaboración del plan, el diseñador debe tener en consideración las siguientes características para el desarrollo coherente del mismo, por tanto el plan debe ser:

- **Lógico:** buscando proponer cambios dentro del rigor teórico y aplicado.
- **Progresivo:** cada actividad debe ser coherente con la evolución de las ta-

reas a realizar.

- **Realista:** evitando planes o acciones por encima de los alcances posibles de la organización o empresa.
- **Coherente:** enmarcado dentro de los propósitos funcionales de la empresa.
- **Orientado a la acción:** el plan debe ser operativo y dirigido a la ejecución de acciones.

El plan de acción debe tener elementos claves en su concepción, dirigidos a generar una planeación estratégica que responda a requerimientos relacionados con:

- La conquista de una posición estratégica en el escenario competitivo.
- Análisis de la competencia de productos y servicios a ofertar.
- Posibles escenarios futuros, a donde pueda ir la compañía en virtud del cambio de mercado y de la ejecución del plan de empresa.
- Análisis de fenómenos y tendencias, que puedan surgir posterior al diseño del mencionado plan de empresa.
- Lo que se espera y desea en relación a la empresa u organización en el futuro.

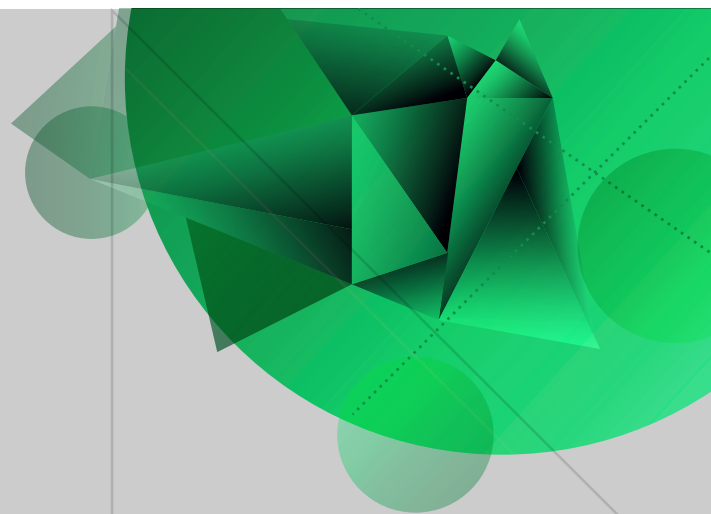
De igual forma, este plan de acción en su concepción inicial, debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos y para quien lo hacemos?
2. ¿A dónde vamos?
3. ¿A dónde queremos ir?
4. ¿En qué creemos? ¿Con qué principios actuamos?

3

Unidad 3

Modelos del plan
de empresa



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

Teniendo como base el conocimiento relacionado con la elaboración de un plan de empresa, coherente con los objetivos de la organización o empresa, los análisis previos, la contextualización y el diagnóstico realizados, es el momento de entrar en el escenario relacionado con los modelos aplicables al diseño del plan de empresa, ordenamientos que son relevantes en la proyección y evolución organizacional, en función de los cambios del entorno y de la dinámica propia, en la búsqueda del crecimiento empresarial y la permanencia en el tiempo en el mercado competitivo.

De acuerdo a estas consideraciones, es importante elaborar el plan de acción, siguiendo los modelos establecidos para ello, dentro de los cuales se resaltan los ilustrados en esta cartilla por su aplicabilidad al medio local.

El estudiante del módulo de Práctica profesional deberá leer esta cartilla de forma autónoma, teniendo en cuenta el orden del contenido, revisando las temáticas presentadas con un enfoque teórico-práctico, por lo que se invita al estudiante a leer e interpretar la información brindada. De igual manera, se considera pertinente la consulta de un material complementario a través de las bases de datos de la Institución o páginas y portales académicos que enriquezcan su aprendizaje del módulo.

Para desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está elaborada para que el estudiante - profesional en Administración de mercadeo adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera orientar su práctica y fortalecer su desempeño en una organización previamente seleccionada. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el ejercicio del diagnóstico organizacional. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en consideración otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral que antecede a su profesionalización. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y dialogo con el docente que orienta la práctica para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

Modelos del plan de empresa

Teniendo claros los criterios a considerar para la construcción de un PE, se pueden establecer modelos de orden conceptual (establecidos como la guía de acciones a realizar en la empresa desde el punto de vista teórico) y modelos de orden operativo (que son los que se realizan en la práctica) sin embargo y pese a tener una génesis diferente, corresponden en conjunto a la manera óptima de elaborar el PE.

De otra parte, la creación del PE, puede ser elaborado de acuerdo al área o departamento en el que se desea implementar y que de acuerdo al diagnóstico previo, sea útil a la organización represente valor agregado al resultado del PE.

Rodríguez Valencia (2001) establece una separación de los Planes de acción (PA), en función de las áreas o departamentos, lo cual se puede definir de la siguiente forma:

- Plan de Acción departamento de comercialización.
- Plan de Acción departamento de producción.
- Plan de Acción de finanzas.
- Plan de Acción de personal.

Los cuales se describen a continuación, queda para el estudiante – practicante profundizar en estos temas, a partir de la bibliografía sugerida.

- **Departamento de comercialización:** dentro de este escenario, el plan de acción, se conforma a partir de la toma de decisiones que pueden cambiar de acuerdo a la dinámica propia de la organización, de este modo, las decisiones pueden afectar el futuro inmediato o lejano de la compañía. De acuerdo a esto, se tiene que el diseño de un plan de acción, debe partir desde una caracterización externa e interna de la empresa en función de los recursos a trabajar: tiempo, capital, personal, habilidades, contactos, distribuidores, clientes, reputación, equipo, suministros, productos y servicios, lo cual tiene como consecuencia el planteamiento de objetivos a seguir y la construcción de las acciones a realizar, discriminadas por bienes o por servicios para elaborar un plan de presupuesto y de tiempo.

Este plan de acción debe contener:

Plan de acción departamento de comercialización

- Portada.
- Introducción.
- Posición.
- Recursos.
- Objetivos.
- Estrategias.
 - Bien o servicio.
 - Precio.
 - Empaque.
 - Promoción.
 - Ventas personales.
 - Distribución física.
 - Publicidad.
 - Presupuesto.
 - Plan de prueba de mercado.
 - Programa de actividades.

Que deber ser escrito de manera clara y precisa, para poder ser interpretada de manera sencilla por las personas o responsables de la ejecución del plan de acción

- **Departamento de producción:** en este caso, se puede establecer un plan de acción flexible, en aras de aumentar las posibilidades de actividades para llegar a los objetivos de creación de los bienes o servicios a ofertar, pensando en el aumento de la calidad de los resultados en consonancia con la reducción de los costos de producción u operación. Visto de esta manera, a medida que los procesos de globalización se hacen presentes en el crecimiento de las organizaciones, el cliente o usuario del bien o servicio busca ajustarse a sus necesidades, personalizando la entrega o prestación de los mismos.

El contenido del plan de acción de producción, debe considerar los siguientes puntos:

Plan de acción departamento de producción

- Portada.
- Introducción.
- Posición.
- Recursos.
- Objetivos.
- Estrategias.
 - Estudios de diseño – prueba.
 - Pruebas de laboratorio.
 - Capacidad de instalaciones.
 - Planes, especificaciones.
 - Recepción y almacenaje de materiales.
 - Control de calidad.
 - Producción – inventario.
 - Administración de la fuerza de trabajo.
 - Embarque.

Adicionalmente, el resultado del plan de acción, debe estar relacionado con las exigencias del cliente, las cuales pueden ser establecidos a partir de consideraciones brindadas por el personal de ventas, diseñadores de productos, la oferta de productos por parte de la competencia, las posibilidades de entrega de los distribuidores, etc.

Finalmente, este plan de acción debe estar alineado con el plan de acción del departamento de comercialización.

- **Departamento de finanzas:** en este ítem, el plan de acción se refiere a la manera de balancear y asignar los recursos financieros de la empresa por medio de una unidad común llamada dinero (Rodríguez. 2001, p 265) en la búsqueda de tomar decisiones apropiadas, que conduzcan a la organización por un camino balanceado, donde el gasto en comparación con el ingreso, se constituyan en un ejercicio productivo para la compañía, en términos de dinero.

Para lograr este balance, el administrador debe plantearse las siguientes preguntas estratégicas: ¿Cuál es la relación de deudas al activo? ¿Cuál es la posición del pasivo? ¿Cuál es la posición del capital de trabajo? ¿Cuál es la composición específica de los activos y los riesgos? ¿Cuál es el origen de los ingresos? ¿Dónde se aplican los flujos de efectivo? Que aportan con precisión información útil en el proceso de diseño y elaboración del Plan de Acción financiero de la organización a intervenir.

Dentro del plan de acción, se recomiendan implementar los siguientes componentes:

Plan de acción departamento de finanzas

- Portada.
- Introducción.
- Posición.
- Recursos.
- Objetivos.
- Estrategias.
 - Activos de la empresa.
 - Pasivos de la empresa.
 - Capital.
 - Egresos.
 - Gastos.
 - Flujo de efectivo.
 - Punto de equilibrio.

De otra parte, el diseño debe contener en su análisis, lo relacionado con los activos, los pasivos y el capital de la empresa, estudio que debe reflejar la situación real financiera de la organización permitiendo al Administrador definir con claridad las metas a obtener y el camino para lograrlo.

- Departamento de personal: dentro de esta dependencia, la administración del personal y sus capacidades de trabajo, implican la búsqueda del equilibrio entre el costo y la productividad (que puede verse reflejada en la innovación, y en otras en el servicio al cliente).

La estrategia del plan de acción de este departamento, debe fundamentarse en la respuesta a las siguientes preguntas: ¿La fuerza de trabajo esta sindicalizada? ¿Cuál es el nivel de habilidades del personal con relación con la competencia? ¿Cuál es el nivel de sueldos y salarios en relación con la competencia? ¿Cuál es la habilidad y destreza de los recursos humanos? ¿Cuál es el nivel de productividad de la fuerza de trabajo? ¿Conoce el potencial de desarrollo? ¿Cuál es la calidad de vida en el trabajo? Todo esto resumido en categorías claves en la caracterización de la fuerza laboral, a partir de la caracterización del talento humano en la organización, mediante la descripción de los cargos, el nivel salarial, los incentivos y por supuesto, la capacitación y posibilidades de formación y plan de carrera.

El plan de acción, contiene los siguientes apartes:

Plan de acción departamento de personal

- Portada.
- Introducción.
- Posición.
- Recursos.
- Objetivos.
- Estrategias.
 - Caracterización del talento humano.
 - Descripción de los cargos.
 - Salarios y prestaciones sociales.
 - Plan de incentivos.
 - Capacitación y formación.
 - Plan de carrera.

El detalle y elaboración de estos descriptores, revelan el verdadero potencial de recursos humanos de la organización y el nivel de optimización del mismo, de acuerdo a la experiencia y calificación de los funcionarios, en relación al lugar que ocupan en ella.

En este marco, G. Steiner (2004) establece el procedimiento de cuatro modelos conceptuales para elaborar un PE en pequeñas, medianas y grandes empresas, modelos que se ilustran a continuación:

Modelo A:

1. Formular los deberes:

- Definir el alcance del plan.
- Definir los resultados buscados.
- Determinar cómo desarrollarse el plan.
- ¿Quién hace qué?
- ¿Cuándo? ¿En qué momento?
- Solicitud de información.

2. Desarrollar las entradas:

- Antecedentes.
- Principales tendencias ambientales.
- Oportunidades y peligros.
- Potencialidades y debilidades internas.
- Pronósticos actuales de ventas del producto.
- Valores y juicios de los directivos.
-

3. Evaluar los cursos de acción alternativa.

4. Definir los objetivos primordiales:

- Ventas.
- Utilidades.
- Desarrollo del producto.
- Potencial humano.

5. Definir las políticas y estrategias importantes:

- Mercados. ----- Empleados.
- Productos. ----- Precios.
- Finanzas. ----- Tecnología.

6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo.

7. 7. Determinar las decisiones actuales necesarias.

8. Observar el desempeño.

9. Revisar anualmente.

Modelo B:

1. Definir la clase de compañía que queremos.

2. Analizar a nuestros clientes:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cómo deben ser clasificados?
- ¿Por qué compran nuestro producto/servicio? ¿Cambiaría? ¿Cómo?
- ¿A qué segmentos del mercado servimos?
- ¿Debe cambiarse esta situación?

3. Analizar nuestra industria:

- Tendencias.

- Estándares y estadísticas.
 - Competencia.
 - Potencial de unidades.
4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
 5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
 6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
 7. Evaluar las alternativas de estrategias.
 8. Desarrollar objetivos.
 9. Preparar planes detallados para implantar estrategias.
 10. Desarrollar planes de contingencia.
 11. Traducir los planes en presupuestos.
 12. Observar el desempeño.
 13. Revisar anualmente.

Modelo C:

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía:
 - Literatura.
 - Asesoría directiva.
 - Seminarios profesionales.
 - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.
2. Identificación de OPEDEPO PF:

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Oportunidades • Peligros • Potencialidades | } | <p>Fundamentales
en la
planeación</p> |
|---|---|---|

3. Identificación de estrategias para explorar las oportunidades y evitar las amenazas.
4. Evaluación y selección de estrategias.
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.

6. Formulación de las metas principales de la compañía:

- Misión.
- Propósitos y filosofías.
- Objetivos específicos a largo plazo:
- Ventas.
- Utilidades.
- Participación en el mercado.
- Otros.

7. Preparar otros planes asociados:

- Potencial humano.
- Financiamiento.
- Instalaciones.
- Etc., según se necesite.

8. Observar el desempeño.

9. Revisar anualmente.

Modelo D

1. ¿Dónde nos encontramos?:

- Filosofía, confianza y misión colectiva.
- Situación financiera.
- Situación competitiva.
- Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
- Mercado al que sirve.

2. ¿A dónde queremos llegar?

- Redefinición preliminar de las metas.
- Alternativas estratégicas para lograr las metas.
- Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual.

3. ¿Podemos llegar hasta ahí?

- Momento actual.
- Requerimientos organizacionales.
- Requerimientos de personal.
- Requerimientos de instalaciones.
- Requerimientos financieros.

4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?

- Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación.
- Conclusiones relacionadas con las metas.
- Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas.

5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí?

- Presupuestos a corto plazo.
- Decisiones y acciones a corto plazo, en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.

6. Observar el desempeño.

7. Revisar anualmente.

Herramientas del PE

Ejemplos de modelos de PE

Es importante recoger la información del PE en cuadros y tablas, de manera que se organice desde su concepción inicial, a continuación se presenta un ejemplo sencillo del plan de acción del departamento de ventas de una empresa, de modo que permita entender de forma rápida y visual cómo las empresas deben realizar sus distintos planes de acción, logrando así un control y un conocimiento profundo de sus distintas actividades.

Objetivo (principal / operativo)	Responsabilidad	Plazo de consecución	Prioridad
Objetivo 1. Aumentar las ventas en un 20%.	Dpto. Comercial	1 año	Alta
Objetivo 2. Mejorar el margen de las ventas en un 5%.	Dpto. Comercial	1 año	Alta
Objetivo 3.			

En la tabla 1 se han definido dos objetivos medibles y cuantificables a conseguir con la realización del plan de acción del departamento de ventas, así como la responsabilidad, plazo de consecución y prioridad del objetivo. En este ejemplo vamos a desarrollar solamente las distintas estrategias y acciones para lograr el objetivo 1.

Objetivo (principal / operativo)	Estrategias y metas	Responsabilidad (¿Quién?)	Costo (¿Cuánto?)	Acciones
Objetivo 1. Aumento ventas un 20% en unidades.	Estr. 1. Contratar personal.	Dpto. RR.HH.	40.000 – 60.000 anuales	Acción 1. 4 nuevas personas en Dept. Comercial.
Objetivo 2. Mejorar el margen de las ventas en 5%.	Estr. 2. Mayores medios técnicos.	Dpto. Producción	3.000 – 5.000	Acción 2. Equipamiento para 4 vendedores o comerciales nuevos.
Objetivo 3.	Estr. 3. Mayor número de visitas a clientes	Dpto. Ventas	5.000 – 7.000	Acción 3. 5 visitas diarias por vendedor.

En esta tabla 2 se han establecido las distintas estrategias y metas para la consecución del objetivo 1 de aumentar las ventas un 20% con la definición de sus acciones de forma medible. Igualmente se debería realizar para el objetivo 2, y no se profundiza en este apartado para no prolongar el ejercicio. En la misma tabla se ha realizado una estimación del costo para la realización de las distintas estrategias.

Objetivos	Estrategias y metas	Indicadores de medición	Acciones
Ej.: 1. Aumento ventas. Un 20% en unidades.	Estr. 1. Contratar personal.	Superar un aumento de las ventas del 2% por persona contratada.	Acción 1. 4 nuevas personas en Dpto.
	Estr. 2. Mayores medios técnico.	6 horas/día en la utilización del equipamiento por vendedor.	Acción 2. Equipamiento para 4 vendedores o comerciales nuevos.
	Estr. 3. Mayor número de visitas a clientes.	Visitar 1.000 clientes al mes por toda la fuerza de ventas.	Acción 3. 5 visitas diarias por vendedor.

La tabla anterior muestra los indicadores que las distintas acciones deben lograr para que se consigan las estrategias y, por tanto, los objetivos para los que ha sido desarrollado el plan de acción.

Objetivos	Areas	Prioridad	Tarea / accion	Responsabilidad	Plazo	Realizado si / no
Ej.: 01	Ventas	Alta	A1	Luis. Dpto. RR.HH.	1.er Semestre	SI
01	Ventas	Alta	A2	Pedro. Dpto. Producción	1.er Semestre	SI
01	Ventas	Alta	A3	Ana. Dpto. Ventas	Semanal	SI

La tabla muestra la prioridad, la responsabilidad a nivel individual del seguimiento de la acción, el plazo para llevarla a cabo y la realización o no de la misma.

Una vez que la acción ha sido realizada, conviene saber el resultado de la misma y su relación con los indicadores de medición establecidos. Esto se puede ver en la tabla siguiente.

Objetivos	Acciones	Indicadores de medición	Resultado de la acción
Objetivo 1. Aumento ventas. Un 20% de unidades.	Acción 1. 4 nuevas personas en Dpto. Comercial.	Superar un aumento de las ventas del 2% por persona contratada.	2,25% de aumento de ventas.
	Acción 2. Equipamiento para 4 vendedores o comerciales nuevos.	6 horas / día en la utilización del equipamiento por vendedor.	6,5 horas diarias.
	Acción 3. Visitas diarias por vendedor.	Visitar 1.000 clientes al mes por toda la fuerza de ventas.	1.080 visitas mensuales

La tabla anterior muestra el resultado de las distintas acciones y su comparación con los indicadores de medición establecidos.

Objetivo (principal / operativo)	Estrategias y metas	Acciones	Evaluación	Contribución al resultado final
Ej.: 01 Aumento ventas. Un 20% en unidades.	E1. Contratar personal.	A1. 4 nuevas personas en Dpto. Comercial.	(+)	La contratación del personal ha aumentado las ventas en un 9%.
E1. Contratar personal.	E2. Mayores. medios técnicos.	Equipamiento para 4 vendedores o comerciales nuevos.	(+)	El equipamiento ha influido. en un 3% al incremento de las ventas.
A1. 4 nuevas personas en Dpto. Comercial.	A3. Mayor número de visitas a clientes.	A3. 5 visitas diarias por vendedor.	(+)	El número de visitas diaria ha contribuido en un 10% al aumento de las ventas.
A1. 4 nuevas personas en Dpto. Comercial.				Aumento de las ventas en un 22%.

La tabla relaciona las distintas acciones y su resultado con la consecución del objetivo 1.

La columna “Evaluación” representa la comparación entre el resultado de la acción y los indicadores de medición, en este caso todos positivos.

Finalmente se desglosa el resultado de cada acción en relación con su contribución al objetivo para el cual fueron realizadas. El objetivo 1, como puede verse, ha sido logrado, ya que las ventas han aumentado un 22% como consecuencia de un adecuado diseño de las acciones, responsables, seguimiento, medición y control.

Este mismo despliegue de estrategias, metas y acciones debería hacerse para los objetivos definidos como objetivo 2, objetivo 3, etc. dentro del plan de acción del departamento de ventas.

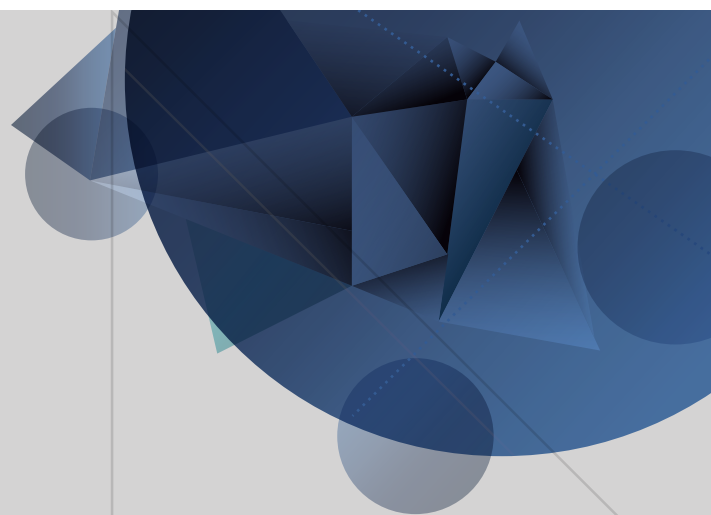
De la misma forma que la expresada aquí, deberían realizarse los planes de acción del departamento de producción, del departamento de organización y recursos humanos y del económico-financiero o de aquellos otros cuya realización la empresa, en función de su negocio, considere necesaria.

En resumen, en el plan de empresa se deberán detallar de forma esquemática los principales planes de acción y acciones a desarrollar que el emprendedor considere que puedan aportar al lector una imagen positiva sobre la profesionalidad del equipo de emprendedores y de la viabilidad del negocio.

4

Unidad 4

Evaluación de un
Plan de empresa
(PE)



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

La evaluación de Plan de Empresa (PE) cobra importancia desde el punto de vista empresarial, al recopilar el resultado de los ejercicios relacionados con el diagnóstico, el diseño y ejecución proyecto en mención. De este modo, los actores vinculados al proceso, a nivel organizacional, y en este caso al ejercicio académico - empresarial, relacionado con el módulo Practica profesional, están en condiciones de evaluar y valorar el resultado del modelo desarrollado durante las tres unidades anteriores (seis semanas) para reconocer dentro del mismo, las acciones constructivas que arrojan el resultado esperado dentro de los propósitos establecidos, desde el comienzo del módulo, tanto a nivel personal como a nivel profesional, en la construcción de un ser integral, que genere impacto en su entorno personal, laboral y académico; de otra parte se busca analizar aquellos aspectos que se deben potenciar o mejorar, a través de la construcción de una matriz de indicadores, que sea útil en la elaboración de un plan de mejoramiento referido al resultado de la mencionada evaluación, haciendo de esta manera, que el plan de empresa se ajuste a la realidad de la misma.

De este modo se propone, a través del ejercicio de evaluación integral, un retorno curricular al programa Administración de mercadeo, que sea útil para documentar procesos de orden aplicado y mantener vigente el diseño de programa, al tener presentes las necesidades del sector empresarial, asociado al perfil del programa, involucrando en el cierre del módulo al estudiante, al docente y al empresario, lo cual aportará una mirada crítica e integral del proceso, ya que cada uno de ellos, observa el resultado desde un punto de vista diferente.

El estudiante del módulo de Práctica profesional deberá estudiar esta cartilla de forma autónoma, teniendo en cuenta el orden del contenido, revisando las temáticas presentadas con un enfoque teórico-práctico, por lo que se invita al estudiante a leer e interpretar la información brindada. De igual manera, se considera pertinente la consulta de un material complementario a través de las bases de datos de la institución o páginas y portales académicos que enriquezcan el aprendizaje del módulo, además de documentos referidos a la elaboración de PE existentes.

Para desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está elaborada para que el estudiante - profesional en Administración de mercadeo adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera orientar su práctica y fortalecer su desempeño en una organización previamente seleccionada. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el ejercicio del diagnóstico organizacional y el PE. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en las unidades anteriores, es decir en la elección de la organización, el diagnóstico de la misma y el diseño e implementación del PE. Por eso, si se considera necesario tener en cuenta otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral que antecede a su profesionalización. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y dialogo con el docente que orienta la práctica para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

Objetivo general

Realizar una evaluación integral de PE en sus tres momentos de desarrollo (diagnóstico, diseño y ejecución).

Objetivos de aprendizaje

- Evaluar los resultados de la ejecución del PE, comparándolos con la propuesta de diseño.
- Hacer un ejercicio evaluativo que incluya la participación del estudiante, el docente y el empresario, en el marco de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.
- Con base en el resultado de la evaluación, el docente debe hacer recomendaciones generales, en la generación del retorno curricular, que entregará a la dirección de programa.

Evaluación de un Plan de empresa (PE)

¿Qué se entiende por evaluación de un PE?

Según lo establecido por Hernández, G. (2012) la evaluación de un PE, corresponde a la comparación de los resultados reales versus los esperados, lo cual debe hacerse de manera metódica y organizada, a través del uso e implementación de herramientas administrativas, con el fin de establecer la efectividad de las acciones planeadas y ejecutadas, en el marco del diseño propuesto.

En consonancia con lo dicho, la evaluación de los resultados propuestos o esperados debe estar de acuerdo con la estrategia planteada, en términos financieros o a través de cantidades medibles, como indicadores de logros, matrices de desempeño, etc.

Para establecer una ruta de trabajo, podemos separar los tipos de evaluación a aplicar, en primera instancia, se tiene la evaluación que se puede hacer al PE, en la que nos centramos exclusivamente en las fases tratadas (diagnóstico, diseño y ejecución) dentro de la organización escogida, para finalmente proponer unas acciones de mejora en lo elaborado y hacer de esta manera un ejercicio completo y real de lo propuesto en el curso

práctica profesional. De otra parte, y como una forma de integrar el modelo empresarial con el modelo académico, se debe hacer una evaluación de la experiencia dada en los diferentes sujetos comprometidos, quienes en este caso son el estudiante – practicante, el docente asesor y el empresario, con el fin de dar los diversos puntos de vista que se pueden tener del resultado de lo realizado durante el desarrollo completo de módulo.

Para realizar la evaluación del PE, las herramientas a utilizar se basan en información suministrada a través de los reportes de trabajo que provienen de cada una de las diferentes áreas de la empresa, estos reportes deben estar contruidos de manera simple, para que respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se elaboran?
- ¿A partir de que información se elaboran?
- ¿Cuándo se elaboran?
- ¿Quién los elabora?
- ¿Qué resultados se esperan y cuales se deben resaltar?
- ¿Para qué actividad específica sirve la información?
- ¿A quién sirve la información?

De este modo, es recomendable que los

reportes de trabajo, base de información en la que se fundamenta la evaluación del PE, sean normatizados o institucionalizados para su elaboración desde el comienzo del diseño del PE.

Para la segunda parte de la evaluación, correspondiente con lo relacionado a la experiencia académica del curso práctica profesional se debe considerar la información relacionada, con el diseño y ejecución del PE llevado a la organización objeto del estudio, información elaborada por el docente de acompañamiento y finalmente información obtenida desde la organización misma, en una labor que compone lo que se ha denominado una evaluación integral (heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación) que debe ser llevada al programa de Administración de mercadeo, para implementar mejoras desde el mismo en un ejercicio de retorno curricular, que debe acompañar el proceso construido en el módulo de Práctica profesional.

¿Por qué es importante hacer la evaluación de un PE?

La importancia de realizar la evaluación, radica en la consideración real, que puede tener el resultado de la implementación del PE propuesto. Para ello, esto puede traducirse en lo que los reportes de trabajo entreguen y los resultados de los indicadores de gestión, establecidos para el ejercicio evaluativo.

En razón a lo mencionado, la evaluación realizada tiene una aplicación inmediata, en la modificación y/o ajuste de las metas y estrategias organizacionales, igualmente debe guardar coherencia entre lo que la empresa tiene como propósito y lo que la misma logra en la ejecución de sus acciones

enmarcadas en el PE; lo cual, se representa a través de la comparación entre lo que se tiene en el estado actual de la empresa y lo propuesto en el diseño y plan de acción.

De otra parte, la evaluación del plan de empresa, recopila información relevante en cuanto al cumplimiento de la acción diseñada para su ejecución e implementación, que puede ser contrastada con los logros posibles de la organización en cada uno de los diferentes órdenes jerárquicos y los diversos departamentos de trabajo. Corresponde a un insumo necesario en las proyecciones empresariales y la toma de decisiones, al revelar la eficacia de las mencionadas acciones del PE.

Esta evaluación, debe generar unas conclusiones que den cuenta de lo que es posible realizar, partiendo de un acertado diagnóstico y un diseño adecuado que deben ajustarse a las necesidades de la empresa, y ser ejecutables en los tiempos establecidos en el PE.

Finalmente, la evaluación al ser un reflejo de la realidad organizacional, debe incluir unas recomendaciones y observaciones direccionadas al mejoramiento permanente de la empresa, mostrando las debilidades como oportunidades de mejora y las fortalezas como acciones a ser mejoradas en función de la misma dinámica organizacional.

¿Cómo se evalúa un PE?

La evaluación puede ser elaborada desde diversos puntos de vista, relacionados con los objetivos propuestos en el correspondiente diseño. Como se mencionó anteriormente, para este curso, la evaluación propuesta será integral, por tanto en ella se considerarán aspectos relacionados con la fase de

diagnóstico, en la que las necesidades de la organización se convierten en punto base para construir la siguiente fase que es la de diseño, que a su vez debe ser evaluado, en observación de los resultados de la ejecución del diseño; de otra parte dentro de la mencionada evaluación se deben tener en cuenta juicios de orden académico (evaluados por el docente que acompañará el proceso), de orden empresarial (elaborados por la organización) y finalmente de carácter personal (establecidos por el estudiante – practicante) que brindarán una información diversa, que reproducirá un panorama real del plan de empresa y la empresa misma, que se concretan a través de las conclusiones y las recomendaciones.

Como parte del aprendizaje establecido para este ejercicio, el estudiante – practicante debe conocer herramientas propias de la evaluación como las competencias y los indicadores de medición de las mismas y en general los criterios básicos utilizados para ello, por lo tanto a continuación se dan algunas de las definiciones relacionadas, que pueden ser de gran utilidad en el trabajo a realizar.

Las competencias, entendidas como la capacidad que tiene el ser humano para poner en práctica lo que se conoce como el saber en diferentes aspectos relacionados con el saber ser, el saber hacer y el saber estar, los cuales están relacionados con los aprendizajes propios de cada persona. Para efectos prácticos, en un, las competencias están relacionadas con la ejecución de las acciones propuestas y a eficacia con la que se cumplen tales acciones, que se miden a través de indicadores.

Los indicadores, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2009) en Co-

lombia son una representación cuantitativa (variable o relación entre variables) verificable objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo, lo que trasladado a la evaluación del PE, corresponde a cuantificar los logros dentro de una escala nominal, intercalar o de razón, para llevar una valoración que permita hacer el seguimiento de éxito en la implementación del mismo, como una comparación entre lo obtenido en la realidad y lo esperado en el diseño. Los indicadores sirven para cuantificar los logros y cualificar los objetivos.

La formulación de un indicador puede ser dada usando la siguiente metodología, implementada desde el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2009) la cual establece una ruta de elaboración y construcción del mismo:

- Identificación del objetivo, cuyo cumplimiento se quiere verificar.
- Definición de la tipología del indicador, de acuerdo al nivel de la cadena de valor en el cual se ubique el objetivo.
- Redacción de indicador.
- Selección de Indicadores claros, relevantes, económicos, medibles y adecuados.
- Elaboración de la hoja de vida del indicador (formato) con información de identificación, programación y seguimiento.
- Aplicación del instrumento en la evaluación del PE.

Los indicadores establecidos se pueden agrupar mediante tablas que recojan las

principales características evaluadas dentro del PE, que a su vez pueden ser evidenciados mediante gráficas que representen el comportamiento de los mismos; corresponde al estudiante practicante en concordancia con el docente de acompañamiento, establecer la forma de presentación de los indicadores.

Finalmente, para la realización de la evaluación, como modelo metodológico se deben tener en consideración los siguientes requisitos, independientemente del modelo de evaluación a seguir:

- **Objetividad:** evitar los sesgos personales, en la recopilación y análisis de la información.
- **Imparcialidad:** se debe buscar emitir conclusiones neutrales, en el marco de la equidad.
- **Validez y confiabilidad:** la información evaluada, debe ser cuantificable y reflejar de manera exacta lo que se ha obtenido.
- **Oportunidad:** la evaluación debe ser realizada en el momento adecuado, para tomar las decisiones y hacer los ajustes necesarios en la ejecución del PE.
- **Representativo:** el ejercicio evaluativo debe incluir a todas las áreas y personas involucradas en el diseño e implementación del PE.
- **Retroalimentación:** es importante dar a los participantes la información producto de la evaluación, como parte de la práctica profesional, en la permanente búsqueda del mejoramiento continuo.

A continuación se muestra en la tabla 1, matriz de evaluación recomendada para la presente unidad de trabajo, diseño construido a partir del modelo formulado por los autores.

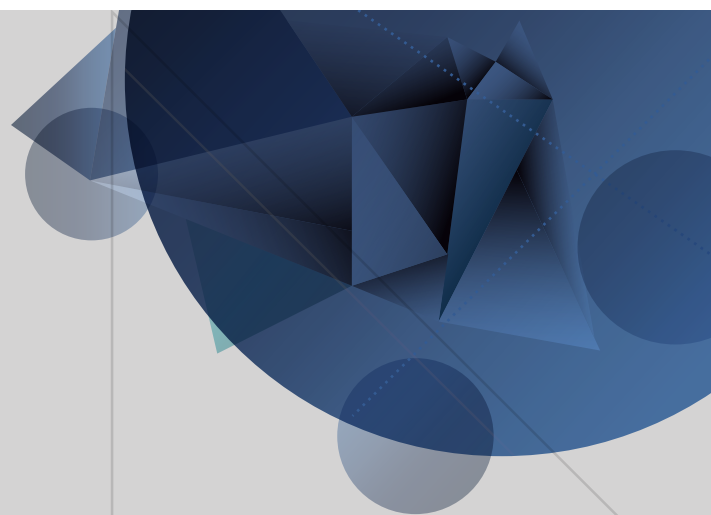
Fase	Competencia	Desempeño	Indicador de desempeño
Diagnóstico			
Diseño			
Implementación			
Evaluación			

Tabla 1. Matriz de Evaluación

4

Unidad 4

Evaluación de un
Plan de empresa
(PE)



Práctica profesional

Autor: Jairo Oswaldo Zuñiga Torres

Introducción

Una de las competencias formativas y profesionales que le atañen al administrador de mercadeo es la capacidad para comunicar lo que hace en beneficio de la organización y el impacto de la implementación de diferentes estrategias para la consecución de objetivos estratégicos. Por ello el propósito de formación durante esta semana es el de reconocer la importancia que tiene la presentación de un informe escrito sobre la práctica profesional, donde se exponga esta vivencia única y transformadora desde el punto de vista personal, académico y de gestión.

La socialización y comunicación de la experiencia de práctica profesional en el programa de Administración de mercadeo, es de gran importancia ya que mediante esta estrategia se capitaliza el proceso formativo desde el componente curricular, social y de emprendimiento; acorde con la misión y visión institucional. Este escenario de práctica profesional propuesto para compartir la vivencia de elaborar, diseñar e implementar un diagnóstico empresarial en un contexto determinado, y finalmente darlo a conocer o comunicarlo a quienes se benefician de dicho proceso, es el referente para el trabajo que se propone durante este espacio de tiempo. Por ello, es necesario que el estudiante practicante diferencie las características y procedimientos que orientan la construcción de un informe escrito y las pautas a considerar de acuerdo a los criterios propuestos.

El diseño de informes escritos que sean pertinentes en el momento de narrar la vivencia de la práctica profesional y a la vez den cuenta del proceso llevado a cabo en el diseño, aplicación y evaluación de un diagnóstico empresarial, es una estrategia expresiva que desde el programa se establece para conocer el impacto en el contexto empresarial de la formación brindada a los estudiantes de administración de mercadeo, y de igual manera establecer cuál es el retorno curricular que el mercado hace para el mismo. Esta es una forma de atender a procesos de renovación curricular oportunamente, y de transformar las prácticas teniendo en cuenta la dinámica del sector empresarial, que es donde finalmente se van a instaurar los futuros profesionales.

Por otra parte el informe de práctica profesional tiene un carácter formativo y de evaluación permanente de este escena-

rio propuesto para la cualificación de los futuros administradores, en la medida que se deja un registro escrito (documento) que en la dinámica habitual del programa favorecerá la discusión académica, la toma de decisiones producto de la valoración de diferentes aspectos y por ende estrechará la relación academia- sector económico.

Finalmente, y habiendo hecho explícitas las intencionalidades que desde el programa de Administración de mercadeo se proponen, para potenciar los escenarios de práctica; resta decir que el compromiso con la formación de futuros profesionales es una razón de ser y un legado de la vida y obra del fundador Pablo Oliveros Marmolejo.

Importante que para este momento de cierre del proceso de práctica profesional el estudiante ponga en consideración las siguientes recomendaciones:

- a. a. Pedagógicas: para el desarrollo de esta unidad es importante que el estudiante se reconozca como el protagonista de su proceso de aprendizaje y por ende, como un sujeto que reflexiona y adquiere una conciencia social, ética y crítica para desempeñarse en el mercado como profesional de Administración de mercadeo, que reconoce en su obrar un modelo a seguir ya que contribuye al desarrollo local, regional y nacional de su país con su toma de decisiones y capacidad de gestión no solo a nivel organizacional.
- b. Profesionales: el reconocimiento de las habilidades y potencialidades como administrador de mercadeo es una tarea que no culmina con la realización de la práctica, sino que por el contrario invita al estudiante a pensarse desde lo que saber hacer, desde lo que quiere hacer y desde lo que puede llegar a hacer para lograr lo propuesto; tanto en su contexto laboral, académico, social, cultural y familiar. Por ende el hecho de reflexionar sobre el ser profesional, es una recomendación que emerge en la escritura de este documento, pues es en este ejercicio donde se interioriza el saber ser, hacer, sentir y saber, y se materializan las acciones concretas de cambio y transformación de la realidad empresarial en todas sus relaciones con la academia, la familia, el estado y otras organizaciones.
- c. c. Empresariales: para el sector real, la vinculación de nuevos profesionales a sus contextos organizacionales es una forma de incorporar otras formas de gestión, planificación, investigación, administración y de mercadeo, sin desconocer las presentes. Sin embargo es necesario destacar que el mercado tiene expectativas y espera de los profesionales ideas frescas, transformadoras y con un alto sentido de la innovación. Es por ello que saber leer la realidad del contexto empresarial es una recomendación y reflexión fruto del trabajo de práctica.
- d. Proyección: respetado estudiante, es relevante considerar cuál es el futuro o futuros que en el corto, mediano y largo plazo se tienen contemplados al finalizar el proceso de formación profesional ya que actualmente, el mercado laboral tiene unas altas demandas con relación a la cualificación profesional y a la formación permanente. Una invitación es la de dar continuidad a estudios de posgrado y de esta manera ampliar sin lugar a dudas el horizonte de sentido que se tiene frente a la cualificación permanente.

¿Qué es un informe escrito?

El informe escrito concebido como una estrategia comunicativa contribuye a documentar y hacer visible la gestión que se lleva a cabo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en una organización. Un plan de comunicación es el paso a seguir después de haber construido, ejecutado y evaluado un diagnóstico organizacional, por ello el comunicar es una acción propia de la condición humana y que en el contexto empresarial cobra un sentido de socialización bien sea de la planeación, el desarrollo o de los resultados alcanzados después de haber emprendido una ruta de trabajo.

Como su nombre lo dice un informe es una manera de comunicar, compartir y socializar una experiencia a través de una estrategia contextualizada en un documento que condensa una propuesta, estudio o hecho, con su respectivo desarrollo y las conclusiones principales. Un informe escrito tiene una finalidad, intención o propósito, y está dirigido a alguien; por ello de acuerdo a lo que se quiera y a quien se desee participar este informe es posible presentar una tipificación. Las principales características de un informe escrito se resumen en el siguiente mapa mental.



Figura 1. Elementos clave de un informe escrito

https://lh6.ggpht.com/zc7cReRJhWKSckrXMJZ1kw7pPJBaHIMnyCa_hrYCR5u5uKVxkeMFpxL4Ozp7KpjZhCle9w=s124

A continuación se hace una descripción de cada una de las partes que conforman un informe escrito:

1. **El tema central:** el tema o temática es un tópico amplio y general del trabajo, es diferente de la idea central cuyo característica refiere a un concepto que se amplía, caracteriza, detalla, describe o ejemplifica en el escrito.
2. **Lenguaje específico:** de acuerdo a la intención comunicativa de quien elabora el informe se hace uso del lenguaje. Si es un informe producto de un proceso de gestión en la organización como es el caso del diagnóstico empresarial y se desea comunicar de manera general a los integrantes de la organización, se recomienda hacer uso de términos contextualizados, que sean de común significado y en lo posible que recojan la experiencia de quienes participaron del proceso. Si es el caso contrario y se desea participar los resultados de un diagnóstico a los dirigentes de la organización el lenguaje debe tener un carácter técnico y acentuar los resultados de gestión que se han logrado con la aplicación de esta herramienta. La idea no es generar un proceso comunicativo excluyente al integrar diferentes formas de lenguaje pero si la de ser pertinente y acorde a las particularidades de cada situación.
3. **Objetivo:** el objetivo en un informe escrito refiere a la intención comunicativa que se desea transmitir a los lectores del mismo. Un objetivo se redacta con un verbo en infinitivo (reconocer, describir, analizar, orientar etc....) un ámbito temático y un contexto, importante considerar el modelo de Taxonomía de Blum.

Por ejemplo: reconocer (verbo) las principales causas de ausentismo laboral (ámbito temático) en la empresa M y G Asociados (contexto).

4. **Lector:** refiere a la persona a quien va dirigido el informe escrito. Importante considerar que puede ser más de una persona quien participe de este texto, por lo tanto la intención comunicativa debe ser clara, pertinente, consecuente y apropiada con el contexto en el que se espera sea leída e interpretada la información que se expone.
5. **Macroestructura:** refiere al desarrollo del tema central del informe y aquellos temas que complementan y se tratan en el documento. Es el estilo que tiene quien escribe al referirse a un asunto, hecho, experiencia aun cuando no esté mencionado de manera explícita pero claro para quien lee.

Los anteriores elementos o partes del informe pueden ir acompañados de unas intenciones no solo comunicativas sino de oportunidad por parte de quien redacta la propuesta. Por ejemplo, si la intención es generar reflexión sobre las oportunidades que se logran identificar durante el diagnóstico empresarial para un caso específico, es necesario que este tópico se trate de manera organizada, con un sentido lógico, que cuente con un lenguaje adecuado y que cuestione a quienes están en el rol de espectadores activos.

Otro caso puede ser cuando el informe de diagnóstico empresarial está dirigido a quienes lideran una organización; la intención puede ser la de recomendar algunas acciones en beneficio de la mejora y crecimiento continuo o la de persuadir en beneficio de una decisión. En este caso espe-

cífico es importante evidenciar el proceso llevado a cabo durante el diagnóstico para fundar credibilidad y buscar la validez de las estrategias sugeridas o propuestas. De esta manera también es importante aclarar los métodos, tiempos, recursos, dificultades identificadas durante el transcurso del diagnóstico y de igual manera destacar el trabajo de quienes participaron en el mismo.

Finalmente un informe escrito puede integrar diversas intenciones a la hora de comunicar de parte de quien lo escribe, lo recomendable en este caso es que la estrategia y forma de presentación contenga estos momentos y esté orientada al alcance de los mismos. Se recomienda para esta situación hacer una ruta previa que oriente la dinámica de presentación y no permita que se desvíe la atención o se preste la información suministrada para genera confusiones o ambigüedades en la interpretación.

¿Por qué es importante saber hacer un informe escrito?

En el contexto de formación profesional para un administrador de mercadeo es importante saber hacer un informe escrito ya que hace parte de las competencias que debe haber logrado a lo largo de su proceso en la universidad. Es de considerar que esta valiosa experiencia de documentar lo que se hace, el cómo se hace y pensar en la incidencia de este registro en la vida de las personas y de las organizaciones, hace parte de un ejercicio de preservación de la memoria institucional y a la vez es una manera de heredar a otros la vivencia procurando disminuir el riesgo y la incidencia en las dificultades previas.

En este momento de cierre del proceso de formación del futuro administrador de mer-

cadeo, el saber hacer un informe escrito de su diseño, ejecución y evaluación de diagnóstico en el marco de su práctica profesional; contribuye a su cualificación en la medida que desde este documento es posible para el programa lograr los siguientes fines:

- Conocer la incidencia que tiene en el sector real la formación que ha venido gestando a través de su trayectoria académica y administrativa.
- Es una forma de valorar como se han venido vinculando a estas prácticas profesionales en administración las áreas transversales y misionales de la universidad (emprendimiento, proyección social e investigación), y su incidencia en el desempeño de los futuros profesionales.
- Convertir estas experiencias en antecedentes para lograr transformaciones y actualizaciones curriculares que sean acordes a la dinámica del mercado laboral y empresarial del país.
- Fomentar la sistematización de las prácticas, sus resultados y el retorno curricular que se hace desde la evaluación de las mismas.
- Vincular al sector real y a los empresarios en la gestión de las reformas curriculares que se requieren y que emergen con miras a la pertinencia en la formación que se ofrece desde la universidad.
- Finalmente, comprender las transformaciones y formas de crecimiento que vivencia el profesional desde su práctica.

Teniendo en cuenta que esta práctica profesional a través de la estrategia del diseño de

un diagnóstico empresarial, tiene incidencia directa en las organizaciones, es necesario poner en consideración los beneficios, limitantes y retos que se gestan desde este escenario. Por ello para la empresa donde cada estudiante practicante realiza su práctica el informe escrito es relevante en la medida que:

- Se permite hacer una integración real entre la academia y la empresa, favoreciendo de esta manera la concreción de planes de trabajo que atiendan a una necesidad específica en la organización con participación de la institución educativa en su dinámica.
- Fortalecer los lazos de gestión y formación entre la organización y la universidad al haber un compromiso mutuo en la cualificación de los estudiantes practicantes.
- Integrar agentes externos a la organización, con quienes se diagnostica, planifica, ejecuta y evalúa un plan de acción con miras a la solución de un problema previamente identificado.
- Se generan inercias de fortalecimiento empresarial donde la participación de la academia se constituye en aliado estratégico para la organización.
- Se contribuye desde la vida cotidiana de las organizaciones, a la comprensión de los problemas administrativos y de mercadeo que surgen en el trabajo diagnóstico del estudiante practicante.
- Se consolida una red de aliados estratégicos tanto para la organización como para la universidad.
- Se conoce a partir de un proceso sistemático, organizado y lógico la

situación actual de la organización (diagnóstico empresarial) bien sea a nivel general o parcial, contribuyendo de esta manera a generar planes de mejoramiento y seguimiento.

Finalmente, para el estudiante que realiza su práctica profesional en áreas administrativas o de mercadeo, o en el escenario deseado que es la combinación de estos dos campos de desempeño, es importante el hecho de documentar, registrar y compartir la experiencia en la medida que:

- El informe escrito le permite llevar un proceso de gestión administrativa o de mercadeo, guiado por una estrategia previamente establecida y para lo cual ha sido formado.
- Aplicar su formación en investigación administrativa, operativa y de mercados; integrando técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Gozar del acompañamiento y asesoría de un profesional experto en el tema que la empresa delega para orientar y fortalecer su desempeño.
- Fortalecer sus competencias comunicativas al integrar un plan de comunicaciones para socializar los resultados del diagnóstico y para sustentar su práctica.
- Favorecer la generación de ideas y propuestas para fortalecer la dinámica de una organización previamente seleccionada.
- Incidir de manera directa en el fortalecimiento empresarial independientemente del área donde se realice el diagnóstico.
- Fortalecer competencias administra-

tivas, investigativas, comunicativas, de gestión del mercadeo en dialogo con la realidad del mercado y de las organizaciones.

- Potencializar las habilidades de diseño, planificación, seguimiento y evaluación de las estrategias aplicadas durante el desarrollo del diagnóstico empresarial.

En el gráfico se sintetizan algunas de las razones por las cuales desde el programa de administración de mercadeo se constituye la práctica profesional de los estudiantes, en un escenario propicio para la reflexión pedagógica sobre los objetos de estudio que les son propios y sobre el establecimiento de planes de mejora para hacer de este espacio una oportunidad de crecimiento continuo.



Figura 2. Importancia del informe escrito

Fuente: https://lh5.ggpht.com/w_2lA08X0WvkMomil4apb14ZmkRrnEEti3lXS2UGjZLKARqU4mM2OX-wFRY72Ypn_t8Onw=s107

El informe del diagnóstico empresarial como estrategia formativa en la práctica profesional

Para este momento del proceso se espera que el informe que presente el estudiante practicante reúna los tres grandes momentos que conforman la práctica profesional, ilustrados en la figura 3.



Figura 3. Momentos de la práctica profesional

Fuente: https://lh6.ggpht.com/lpn8VmkliP_17ZD0x5xl5vllp-skIUPK6yiMaVZLQIZimIzuR2z38pq7mODxW_Du371OGg=s153

- **Selección del contexto empresarial:** que de acuerdo a las pautas dadas desde el primer momento (cartilla 1, semana 1), el estudiante debe hacer explícito cuál de los siguientes componentes constituyó la base de acción y planeación durante el tiempo que duró el proceso. Para este caso el estudiante puede documentar un informe desde la puesta en marcha de sus competencias a nivel administrativo, de mercadeo, emprendimiento, proyección social, investigativas o en un escenario ideal de todas las anteriores o varias de ellas integradas.
- **Diseño y aplicación del diagnóstico:** el informe debe reunir los aspectos relevantes de estos dos momentos (sin volver a documentarlos de manera general), es decir se retoman para familiarizar al lector con la propuesta o los puede vincular a la estructura del informe general que se propone a continuación.
- **Diseño del informe final:** teniendo en cuenta los momentos anteriores y los aspectos generales que constituyen la práctica el estudiante debe entregar un documento final que recoja de manera sucinta los siguientes elementos:
 - a. **Planteamiento de un problema:** un problema se considera como una necesidad en la organización a suplir mediante el uso de diferentes estrategias investigativas, de gestión empresarial como el diagnóstico y de proyección como los planes de mejoramiento y desarrollo, para ello el estudiante practicante debe aplicar diferentes herramientas diagnósticas para corroborar que lo que se plantea en un momento de la situación como una intuición está plenamente justificado desde la realidad organizacional. El planteamiento del problema debe relacionar los siguientes elementos:

- **Un contexto:** lugar o escenario donde está inmersa la necesidad a suplir, o espacio donde el estudiante tiene un espacio de acción e intervención sobre la realidad organizacional.
- **Actores:** debe reunir un grupo de personas beneficiadas por las acciones a seguir y otro grupo que participa activamente del estudio, para este caso del ejercicio diagnóstico. Al igual que se debe hacer un reconocimiento del líder de la organización, quien inicialmente realizó la apertura correspondiente a esta práctica.
- **Tiempo:** se debe especificar el tiempo que duró la práctica y el cronograma o actividades primordiales para este espacio.
- **Situación a resolver:** se debe hacer explícita la situación a la que se dio respuesta a través de la práctica profesional.

La estrategia o sugerencia para presentar esta información es través de una ficha técnica, presentada en la tabla 1 como ejemplo:

Universidad	Nombre de la universidad.
Nombre del practicante	Descripción de la organización (aspectos generales).
Tema a trabajar	Nombre del practicante y programa al que pertenece.
Actores	Definir quienes intervienen en la práctica profesional.
Tiempo	Indicar el periodo de tiempo.

Tabla 1. Modelo de ficha técnica

Fuente: propia

b. Justificación: una justificación es un diseño argumentativo donde se exponen las razones por las cuales es importante la realización de un diagnóstico en la organización. Se presenta mediante un escrito que responde a algunos de los siguientes cuestionamientos: ¿Por qué es importante este ejercicio de práctica profesional?; ¿Para quienes es importante la realización de una práctica profesional?; ¿Quiénes son los beneficiados y beneficiarios de esta práctica profesional? En los contextos de formación profesional, laboral y familiar, ¿cuál es la importancia que se atribuye a la realización de la práctica?

De manera sencilla el estudiante en este apartado hace una reflexión sobre su obrar, sus aprendizajes, sus contribuciones y sobre los retos que se generan a partir de este espacio de cualificación.

c. Objetivos: para este caso se materializan los propósitos alcanzados a lo largo de la práctica por parte del estudiante. Los objetivos deben dar cuenta de esas acciones realizadas a lo largo del proceso (contextualización, diagnóstico, plan de acción y resultados). Otra forma de plantear los objetivos con relación a los tiempos (corto, mediano y largo plazo) en caso de que la estrategia propuesta por el estudiante trascienda el espacio y tiempo que dura la práctica y a partir de este ejercicio se haga una proyección, es importante generar propósitos en términos de una prospectiva organizacional. Estos objetivos se constituyen a muy largo plazo.

Un objetivo se plantea en términos de un verbo terminado en ar, er, ir que corresponde a la acción a realizar, un ámbito temático o tema y finalmente el contexto en que tiene sentido esta acción.

Ejemplo: diseñar un modelo de diagnóstico en el marco de la práctica profesional para identificar las características del plan de producción en la empresa “Nuevo mundo”.

Marcos de referencia: en este apartado o capítulo del informe se hace referencia al contexto, teorías y normas llevadas a cabo para la realización del diagnóstico empresarial y a la vez de la práctica profesional.

Marco contextual: refiere a una descripción detallada de la organización en relación a aspectos como el entorno y actividad económica de la misma, estructura organizacional, aspectos relevantes de sus formas de proyección social, gestión y administración. Importante establecer una ubicación sociodemográfica y otros datos que puedan ser incidentes en el ejercicio de la práctica.



Figura 5. Marco contextual

<http://www.iceicapacitacion.com/wp-content/uploads/2012/07/liderazgo.jpg>



Figura 6. Marco legal

<http://easydivorcehouston.com/wp-content/uploads/2013/10/lawyer-03.jpg>

Marco legal: un marco legal no aplica en todos los casos. Importante en este caso identificar inicialmente el objeto del diagnóstico y de la práctica como tal. Es decir, si se presenta una situación relacionada con la acción de identificar las causas y consecuencias para el medio ambiente en un proceso productivo de una organización particular. En este caso el estudiante debe relacionar las normas, decretos, resoluciones que regulan el cuidado y protección del medio ambiente para tener claridad del problema y su justificación no solo en vínculo con la organización sino con su entorno. Hay otros referentes como planes de desarrollo nacional, local y regional que es preciso estudiar para ampliar el horizonte de comprensión sobre una problemática y sobre su regulación.

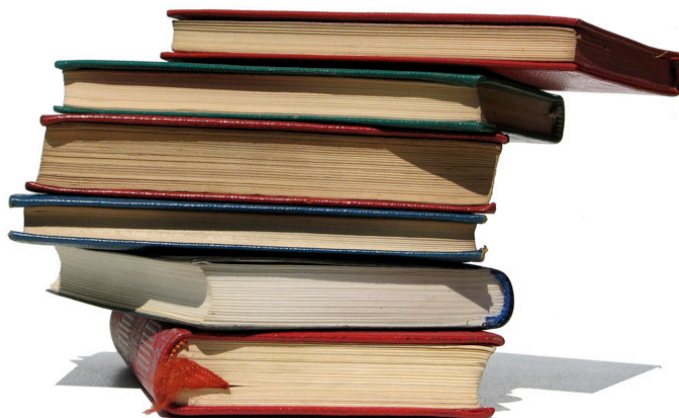


Figura 7. Marco teórico

<http://iglesiaencasamalaga.files.wordpress.com/2012/05/libros.jpg>

Marco teórico: su pertinencia corresponde tanto con los marcos conceptuales de la organización y con los soportes teóricos que explican, describen y caracterizan la existencia de un problema. Un marco teórico refiere a aquellas teorías que guardan cohesión con el tema y problema propuesto. Por ello estos referentes deben ser acordes, vigentes y debidamente documentados, no se trata de mencionar teorías sino de hacer que estos se engranen y expliquen el problema abordado.

■ **Diseño metodológico:** para este caso el diseño metodológico está enmarcado en la construcción, diseño y aplicación de un diagnóstico empresarial. Por ello el estudiante debe dar cuenta de cada uno de los siguientes aspectos:

- **Estructura del diagnóstico:** de manera general el estudiante debe explicar en qué consistió este ejercicio, quienes se vincularon al proceso, la planeación realizada antes de su ejecución.
- **Instrumentos y técnicas de recolección, sistematización y análisis de información:** para este caso es necesario que el practicante haga explícito cuáles fueron las herramientas de diagnóstico empresarial que utilizó, como se realizó el proceso de recolección de la información, quienes participaron, luego, qué tratamiento se dio a la información recogida y finalmente cómo se analiza la misma. Se recomienda contar el proceso en el orden que se fue realizando teniendo en cuenta que para la construcción de un diagnóstico empresarial el estudiante y los colaboradores de la organización debieron haber pactado un plan de trabajo inicial.
- **Análisis de resultados:** se puede hacer de manera narrativa, estadística, con esquemas etc. Importante destacar los principales resultados del diagnóstico, de la práctica y del proceso de formación. Por lo anterior se recomienda seguir la siguiente ruta.

- Retomar los objetivos propuestos y de acuerdo a los mismos presentar los resultados. El estudiante puede construir matrices que le ayude a visualizar la proyección de esta propuesta. Como se muestra en la tabla 2 como ejemplo:

Objetivos	Resultados	Proyección	Recomendaciones
General	Se mencionan los que se relacionan de manera directa con cada aspecto.		
Específico 1			
Específico 2			
Específico 3			

Tabla 1. Modelo de análisis de resultados

- Identificar los momentos del diagnóstico empresarial y de acuerdo con los mismos presentar los resultados. Es decir que para este caso se trabaja por fases y no por objetivos, sin desconocer que se pueden relacionar. Ver tabla 3 como ejemplo:

Fase	Objetivos específicos	Resultados	proyección	Recomendación
Preparación				
Diseño				
Ejecución				
Evaluación				

Tabla 2. Resultados de acuerdo a los momentos del diagnóstico empresarial

- Generar una ruta de navegación que consolida toda la propuesta. Para este caso se puede hacer uso de una infografía, esta herramienta favorece e integra tantos los objetivos, como las fases, resultados y proyecciones que emergen del diagnóstico empresarial.

- Generar una ruta de navegación que consolida toda la propuesta. Para este caso se puede hacer uso de una infografía, esta herramienta favorece e integra tantos los objetivos, como las fases, resultados y proyecciones que emergen del diagnóstico empresarial.

■ **Conclusiones:** corresponden a aquellas consideraciones finales que se establecen desde la práctica profesional, desde la aplicación de un diagnóstico empresarial y desde el proceso formativo del administrador que concluye con este módulo. Este momento del informe se considera como un espacio de reflexión que se puede plasmar con ayuda de la siguiente herramienta.

En la tabla 4, se muestra la matriz que relaciona un grupo de competencias que se deben haber alcanzado durante el proceso de formación no solo de práctica profesional sino de programa. Por ello el estudiante debe diligenciar este formato y luego escribir sus principales consideraciones:

Competencias	Fortalezas	Aspectos a mejorar	Sugerencias para el programa
Comunicativas.			
Planeación en el ámbito administrativo.			
Gestión de proyectos.			
Investigación.			
Vinculación con el sector externo.			
Relación teoría y práctica.			
Formación en valores, sentido de responsabilidad y compromiso ético con la profesión.			

Tabla 3. Valoración por competencias

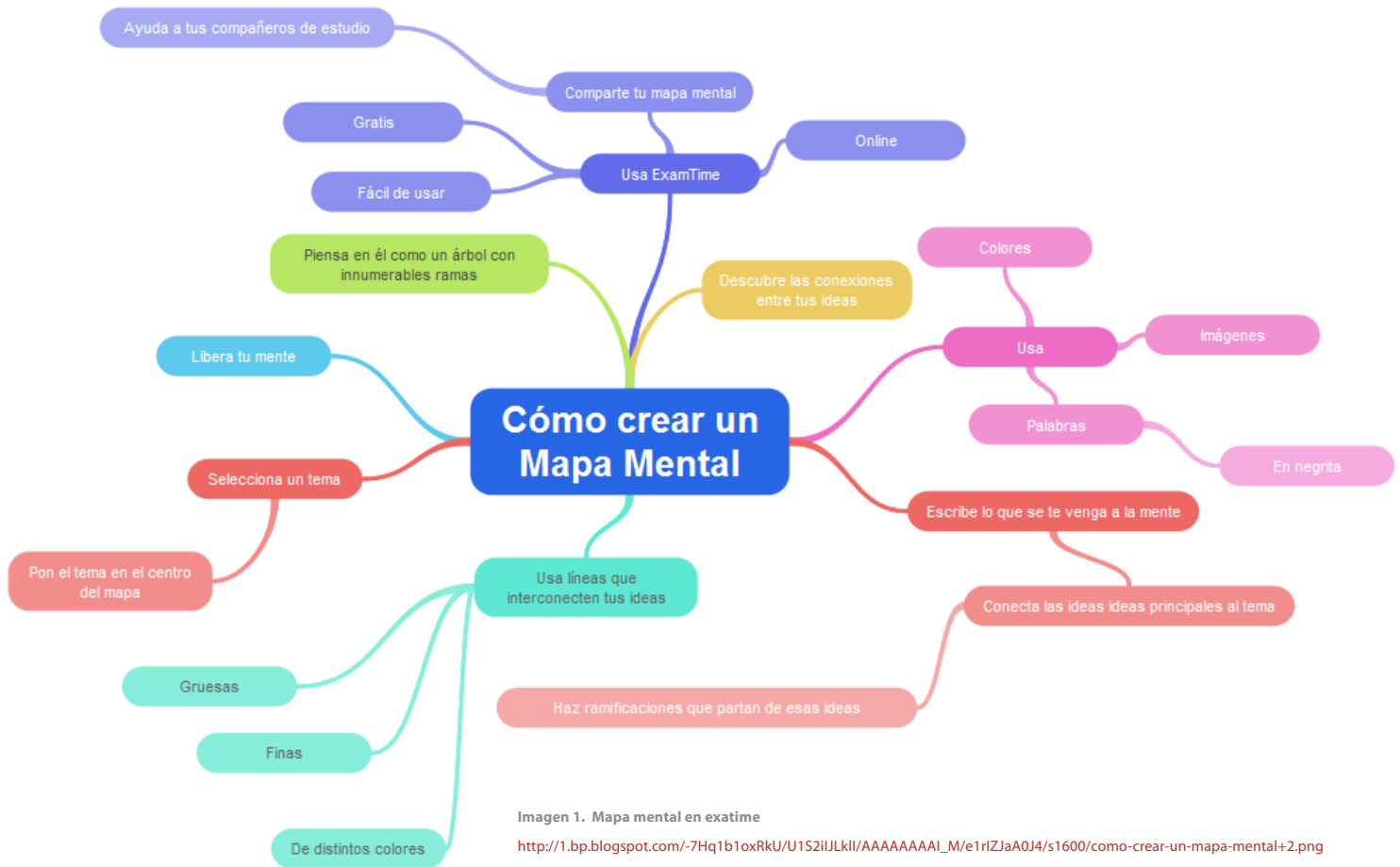
- **Recomendaciones:** corresponde a las consideraciones finales que emergen del ejercicio anterior. El estudiante debe direccionar estas consideraciones con relación a la práctica profesional, a la estrategia del diagnóstico empresarial y finalmente a la formación recibida desde el programa.
- **Bibliografía:** se debe organizar en orden alfabético, haciendo uso de normas APA, diferenciar documentos institucionales de textos de consulta. Importante ubicar los sitios web consultados.

Herramientas en línea para la socialización de la práctica

Realizado el ejercicio anterior y de la mano con el informe general la comunicación de los resultados principales es de vital importancia no solo para el estudiante practicante sino para el programa. Por esta razón se recomienda explorar algunas de las siguientes herramientas en línea que pueden ser útiles no solo para el cierre de proceso sino para documentar toda la experiencia.

- **Examtime:** entorno virtual de aprendizaje al cual se accede desde www.examtime.com. Este entorno brinda la posibilidad de generar presentaciones, tomar notas, ela-

borar mapas mentales y compartir cada uno de los recursos que en este sitio se elaboran. Se accede vinculando una cuenta de correo existente con una contraseña que genera el usuario.

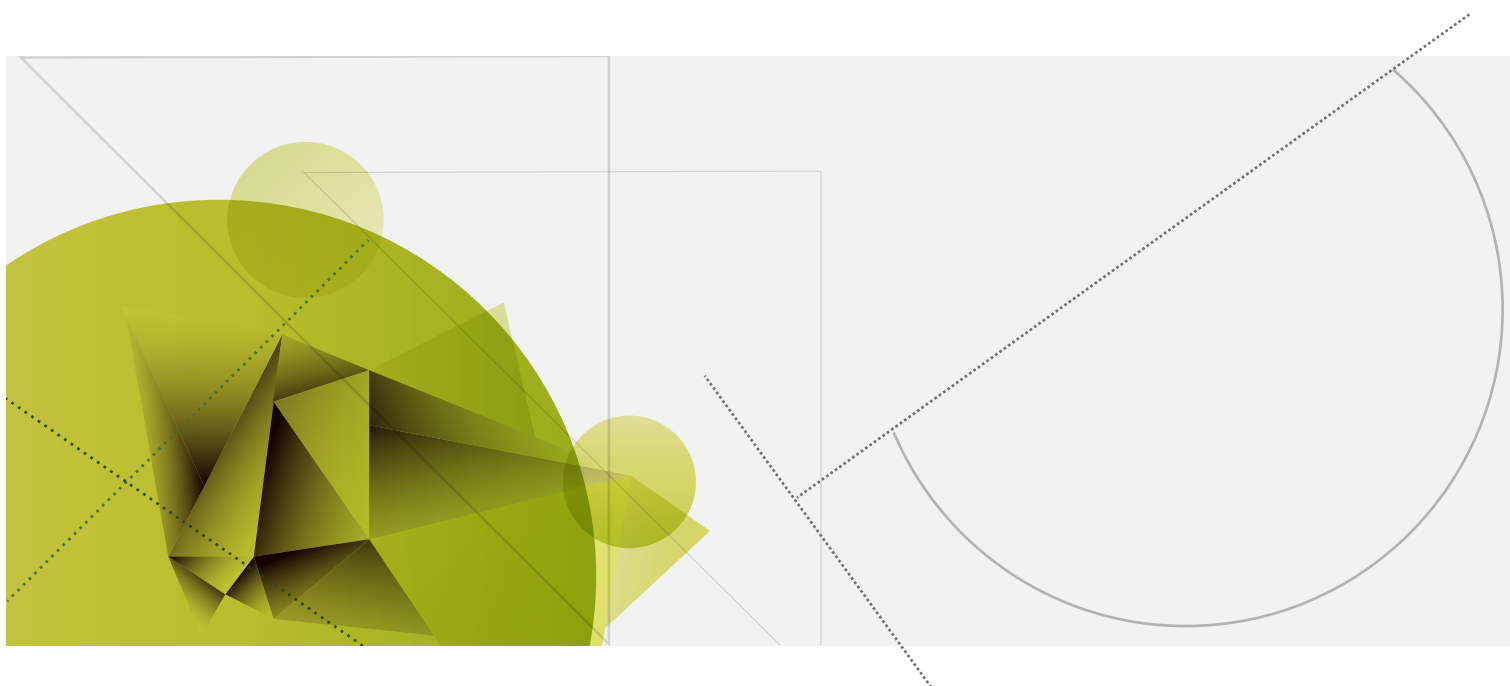


- **Pearltrees:** entorno virtual de aprendizaje en el que creando una cuenta el estudiante puede generar recursos multimedia, hacer recorridos, construir rutas de trabajo y compartirlas a sus compañeros, docentes o miembros de su comunidad empresarial. Este recurso se puede personalizar (generar identidad) y puede restringir su contenido.
- **Infogr.am:** sitio de diseño de infografías en línea gratuito y con plantillas base. El usuario puede ingresar a <http://infogr.am/> y hacer sus propios diseños y compartirlos en línea, descargarlos o guardarlos de acuerdo a sus intereses y necesidades.

Bibliografía

- BCV. (s.f.). La empresa y su entorno: MC. Grawhill. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169565.pdf>
- EMOL. (2013). Diez consejos para realizar una buena práctica profesional. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/11/22/631212/diez-consejos-para-realizar-una-buena-practica-profesional.html>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2000). Introducción al Marketing. Prentice Hall.
- Münch, L. (2008). Planeación Estratégica - El rumbo hacia el éxito. Editorial Trillas.
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá, Colombia: ECOE. (p. 284).
- Rogmanoli, S. (2014). Herramientas de Gestión: Diagnóstico empresarial. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/236997934/Articulo-diagnostico-Empresarial>
- Santesmases, M. (2001). Marketing. Conceptos y Estrategias. Pirámide.
- Suesta, V. (2014). Metodología de proyectos y actividad profesional. Recuperado de <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>
- Esteban, A. (1997). Principios de Marketing. ESIC.
- Fundación Universitaria del Área Andina.(2007). Acuerdo 023 del 31 de julio de 2007. Reglamento de prácticas para los programas que las tienen establecidas en su plan de estudios. Capítulo I. Artículo 2. P 2.
- Madrid educación. (2007). Guía para estudiantes en prácticas: responsabilidad.
- Neira, J. (s.f). Cómo preparar el Plan de Empresa. Alfa Omega.
- Renedo, Y., Hernández, F. & Quevedo, F. (2011). Glosario Pedagógico. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Soriano, C. (1995). El diagnóstico de la empresa.Madrid, España: Díaz de Santos. (p. 11).
- Soyentreprenur.com. (2013, 18 de febrero).Consejos para mejorar tu productividad. Recuperado de <http://www.soyentreprenur.com/4245-8-trucos-para-mejorar-tu-productividad.html>
- Vidal, E. (2004).Diagnóstico organizacional. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO